

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

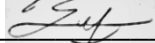
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ
ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ
РИНКАХ**

Студента II курсу денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-наукової програми
«Міжнародна економіка»
Василенка Ігора Ігоровича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Булкот Оксана Вікторівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2025 р.

Українською мовою:
РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 107 сторінок, 24 таблиці, 10 рисунків, список літератури з 100 найменувань, 1 додаток.

Стратегія розвитку українських компаній електротехнічної промисловості на міжнародних ринках

Об'єктом дослідження виступає діяльність українських компаній електротехнічної галузі на міжнародних ринках.

Предметом дослідження є стратегії розвитку українських підприємств електротехнічної галузі на міжнародних ринках.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад аналізу стратегій розвитку компаній електротехнічної галузі на міжнародному ринку та розроблення практичних рекомендацій відбору міжнародних ринків та формування стратегії розвитку діяльності на них українських підприємств електротехнічної галузі з метою посилення та максимізації економічних вигод.

Завданнями роботи виступають:

- 6.1. Розкрити сутність та основні підходи до стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках;
- 6.2. Систематизувати методи оцінювання стратегій розвитку компаній;
- 6.3. З'ясувати тенденції та динаміку розвитку міжнародної електротехнічної промисловості;
- 6.4. Розробити SMART-стратегію розвитку міжнародної діяльності української компанії «Елкон»;
- 6.5. Оцінити ефективність запропонованої стратегії за допомогою економіко-математичних методів.

За результатами дослідження були сформульовані практичні рекомендації, котрі можуть застосовуватись підприємствами електротехнічної галузі для обґрунтування, вибору та реалізації ефективних стратегій розвитку на міжнародних ринках з метою максимізації економічного ефекту від ведення бізнесу. Запропоновані у роботі підходи та рекомендації можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень щодо виходу на нові ринки, адаптації до умов глобальної конкуренції та нарощування експортного потенціалу. Крім того, результати дослідження можуть бути використані державними органами влади для розроблення загальної стратегії підтримки та розвитку електротехнічної промисловості як однієї з ключових та стратегічно важливих галузей економіки України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Рік виконання роботи 2025 рік

Рік захисту роботи 2025 рік

АНГЛІЙСЬКОЮ МОВОЮ:

ABSTRACT

Strategy for the development of Ukrainian electrical engineering companies in international markets

The subject of the research is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools for developing and evaluating the development strategies of Ukrainian companies in the electrical industry, in particular, on the example of Elkon, in international markets.

The object of the study is the process of formation and implementation of strategies for the development of the electrical industry companies in the conditions of international markets.

The aim of the research is to summarise the theoretical foundations of analysis of development strategies of companies in the electrical industry in the international market and to develop practical recommendations for selecting international markets and formulating a strategy for developing the activities of Ukrainian electrical industry enterprises in them in order to enhance and maximise economic benefits.

To achieve the goals of the research, we have set following tasks:

1. Describe the essence and main approaches to the development strategies of companies in international markets;
2. Systematise methods for evaluating company development strategies;
3. Identify trends and dynamics of the international electrical industry;
4. To develop a SMART strategy for the development of international activities of the Ukrainian company Elkon;
5. To evaluate the effectiveness of the proposed strategy using economic and mathematical methods.

Research methods. In the research process, a set of general scientific and special methods was used to achieve the goal of the study. In particular, the method of analysis and synthesis was used to systematise theoretical approaches to the international activities of enterprises. The methods of comparative analysis, analytical generalisation and statistical observation were used to study the trends in the electrical industry market. SWOT- and PEST-analyses allowed to comprehensively assess the internal capabilities and external factors of influence on the activities of Elkon PE. The method of expert evaluation and scoring analysis was used to compare the company's competitive position in the international market. The effectiveness of the proposed strategy is substantiated with the help of investment analysis tools.

The practical significance of the research is the possibility of applying the obtained results by enterprises of the electrical industry to substantiate, select and implement effective development strategies in international markets in order to maximise the economic effect of doing business. The approaches and recommendations proposed in this paper can serve as a basis for making managerial decisions on entering new markets, adapting to global competition and increasing export potential. In addition, the results of the study can be used by public authorities to develop a general strategy for supporting and developing the electrical industry as one of the key and strategically important sectors of the Ukrainian economy in the context of martial law and post-war reconstruction.

Year of undertaking the research 2025

Year of presentation of the research 2025

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 107 pages, 24 tables, 10 drawings, a list of 100 references, 1 appendix.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	10
1.1. Сутність та основні підходи до розроблення стратегій розвитку компанії на міжнародних ринках	10
1.2 Види стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках	19
1.3 Методи оцінювання стратегій розвитку компаній на міжнародному ринку	28
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	40
2.1 Тенденції та динаміка розвитку міжнародної електротехнічної промисловості	40
2.2 Особливості міжнародної діяльності української компанії «Елкон»	50
2.3 Конкурентні позиції української компанії «Елкон» на міжнародних ринках	63
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	75
3.1 Розроблення стратегії розвитку діяльності компанії «Елкон» на міжнародному ринку	75
3.2 Оцінювання ефективності стратегії розвитку міжнародної діяльності компанії «Елкон»	81
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Електротехнічна промисловість виступає однією з ключових галузей національної економіки України, забезпечуючи технологічне підґрунтя для розвитку інфраструктури, енергетики, транспорту та промисловості загалом. Частка підприємств електротехнічної галузі у структурі машинобудування становить близько 27%, що свідчить про її вагоме місце в економічній системі держави. В умовах сучасних глобалізаційних процесів та поглиблення інтеграції у світові ланцюги доданої вартості питання розвитку українських компаній електротехнічної промисловості на міжнародних ринках набуває особливої актуальності. Передусім це обумовлено значними втратами промислового потенціалу, спричиненими повномасштабною військовою агресією росії, що призвела до руйнування понад 426 підприємств у промисловості, значна частина яких відноситься до електротехнічного сегменту. Географічна концентрація підприємств у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах обумовлює високий рівень ризиків для подальшого здійснення господарської діяльності на національній території. Додатковим чинником є втрата традиційних ринків збуту продукції, серед яких домінували ринки росії, Білорусі та Казахстану, що вимушує українські компанії орієнтуватися на пошук нових експортних напрямів та формування стратегій виходу на альтернативні міжнародні ринки.

Актуальність теми також посилюється зростанням потреби у відновленні національної енергетичної інфраструктури, для чого, за оцінками аналітичного підрозділу Київської школи економіки, необхідно понад 33,9 млрд доларів США інвестицій, що вимагає залучення додаткових валютних надходжень та активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Важливою обставиною є й технологічна готовність українських виробників до переходу на шостий технологічний уклад, що створює підґрунтя для інтеграції у високотехнологічні ринки розвинених країн. Водночас вихід електротехнічних компаній на міжнародні ринки сприятиме збереженню й нарощенню виробничих

потужностей, забезпеченню зайнятості українських громадян, збільшенню обсягів валютних переказів та зміцненню платіжного балансу країни.

Таким чином, сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких руйнування виробничої бази, втрата ринків збуту, потреба у технологічній модернізації, інтеграція у глобальні ланцюги постачання та необхідність відновлення економіки, зумовлює надзвичайну актуальність дослідження стратегій розвитку українських компаній електротехнічної промисловості на міжнародних ринках, що виступає важливим чинником забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності держави у довгостроковій перспективі.

У сучасній українській економічній науці питання стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках розглядається через призму інституційної інтеграції, стратегічного планування, адаптації до середовища та ефективного використання ресурсів. Однією з перших комплексних праць у цьому напрямі вважається дослідження М.Є. Морозової, яка розглядає стратегію як форму інституційної присутності компанії за кордоном, що передбачає формалізацію організаційної структури і правової бази функціонування на зовнішньому ринку . Аналітико-планувальний підхід до формування міжнародної стратегії представлено у роботах М.В. Ковбатука, В.В. Шкляра та А.С. Петухова, які наголошують на ролі стратегічного аналізу, SWOT-діагностики та багатофакторного планування як основи для обґрунтування рішень щодо виходу на іноземні ринки .

Детальний аналіз стратегічних підходів до розвитку компаній за кордоном також здійснено у працях Плотницької С.І. та Фоменка В.О., які акцентують увагу відповідно на процесі стратегічного планування та економічних механізмах інтеграції підприємств у міжнародні товарно-грошові відносини . Інший напрям досліджень пов'язаний із гнучкістю стратегічного управління, зокрема в роботах Гончарова Ю.В. і Лапчика Ю.Ю., які трактують стратегію як адаптивну програму, що змінюється під впливом ринкових викликів і потребує постійного моніторингу та корекції.

Попри значну увагу до проблематики стратегічного розвитку компаній на міжнародних ринках, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, ще потребують глибшого теоретико-методологічного обґрунтування інструменти адаптації стратегій розвитку в умовах високої нестабільності міжнародного середовища. Брак цілісних моделей стратегічного вибору, обмежених у фінансових та кадрових ресурсах, також обмежує прикладну ефективність досліджень.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад аналізу стратегій розвитку компаній електротехнічної галузі на міжнародному ринку та розроблення практичних рекомендацій щодо відбору міжнародних ринків та формування стратегії розвитку діяльності на них українських підприємств електротехнічної галузі з метою посилення для максимізації економічних вигод.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- Розкрити сутність та основні підходи до стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках;
- Систематизувати методи оцінювання стратегій розвитку компаній;
- З'ясувати тенденції та динаміку розвитку міжнародної електротехнічної промисловості;
- Розробити SMART-стратегію розвитку міжнародної діяльності української компанії «Елкон»;
- Оцінити ефективність запропонованої стратегії за допомогою економіко-математичних методів;

Об'єкт дослідження – діяльність українських компаній електротехнічної галузі на міжнародних ринках.

Предмет дослідження – стратегії розвитку українських підприємств електротехнічної галузі на міжнародних ринках.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили досягнення мети роботи. Зокрема, застосовано метод аналізу та синтезу для систематизації теоретичних підходів до міжнародної діяльності підприємств. Для вивчення

тенденцій ринку електротехнічної промисловості використано методи порівняльного аналізу, аналітичного узагальнення та статистичного спостереження. SWOT- та PEST-аналізи дозволили комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні фактори впливу на діяльність ПП «Елкон». Метод експертного оцінювання та бальний аналіз застосовано для порівняння конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку. Ефективність запропонованої стратегії обґрунтовано за допомогою інструментів інвестиційного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти профільних установ і організацій, офіційні документи компанії «Елкон», дані міжнародних маркетингових досліджень у сфері електротехнічної промисловості, а також матеріали періодичних економічних видань та електронних ресурсів, що висвітлюють актуальні питання розвитку машинобудівної та електротехнічної галузей.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів підприємствами електротехнічної промисловості для обґрунтування, вибору та впровадження ефективних стратегій розвитку на міжнародних ринках з метою забезпечення максимізації економічного ефекту від ведення господарської діяльності. Запропоновані у роботі підходи та рекомендації можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень щодо виходу на нові ринки, адаптації до умов глобальної конкуренції та нарощування експортного потенціалу. Крім того, результати дослідження можуть бути використані державними органами влади для розроблення загальної стратегії підтримки та розвитку електротехнічної промисловості як однієї з ключових та стратегічно важливих галузей економіки України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність та основні підходи до розроблення стратегій розвитку компанії на міжнародних ринках

В умовах зростаючих темпів розвитку процесів глобалізації – розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, експансії компаній з точки зору виходу на нові іноземні ринки стають все більш важливим з точки зору отримання економічних вигод як для національної економіки, так і для розвитку підприємства в цілому. Як наслідок підприємство отримує доступ до нових ринків збуту, розширює власну операційну діяльність та отримує додатковий дохід для фінансування власної діяльності. Сам процес розвитку діяльності компанії на міжнародному ринку повинен ґрунтуватись на визначеній стратегії виходу та розвитку підприємства на даному ринку. Для сутнісного та комплексного аналізу поняття стратегії виходу підприємства на міжнародних ринках – пропонуємо розглянути визначення, що надають різні науковці (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація підходів різних науковців до визначення поняття «Стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках»

Вчений	Підхід до визначення стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках
Морозова М.Є.	Інституційний підхід — стратегія розглядається як форма інституційної присутності компанії на іноземному ринку.
Ковбатук М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С.	Аналітико-планувальний підхід — вихід компанії на міжнародний ринок через системний стратегічний аналіз і планування розвитку.
Котлер Філіп	Інтеграційний підхід — стратегія розвитку як довгостроковий процес інтеграції компанії на міжнародний ринок, базуючись на аналізі середовища.
Пілецька С., Ключ І., Білоус Н.	Аналітико-експансіоністський підхід — планування експансії через аналіз середовища та вибір методу виходу на ринок для сталого розвитку.

Продовження табл.1.1

Фоменко В.О.	Інтеграційно-економічний підхід — стратегія як інтеграція підприємства у міжнародні товарно-грошові відносини завдяки конкурентним перевагам.
Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.	Ресурсно-ефективнісний підхід — акцент на ефективному використанні ресурсів для реалізації стратегії на міжнародному ринку.
Плотницька С.І.	Стратегічно-планувальний підхід — стратегія як процес визначення цілей компанії та розроблення плану їх досягнення.
Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.	Програмно-адаптивний підхід — стратегія як довгострокова програма, що підлягає постійній оцінці, контролю та коригуванню в процесі реалізації.

Джерело: складено автором за даними [7;12;15;18;19;27;33]

Аналіз наукових підходів, систематизованих у таблиці 1.1, засвідчує відсутність єдиного трактування поняття «стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках», що пов'язано з різними акцентами дослідників на інституційних, аналітичних, ресурсних або адаптивних складових цього процесу. Наприклад, Морозова М.Є. акцентує увагу на інституційній природі міжнародної стратегії як формі присутності компанії за кордоном, тоді як Ковбатюк, Шкляр і Петухов акцентують стратегічне планування виходу з урахуванням глибокого аналізу середовища. Котлер (Філіп) підкреслює довгостроковий характер інтеграції компанії на ринок, що співзвучне з адаптивною логікою стратегій. Інші автори, як-от Артеменко та Жигалкевич, роблять акцент на ресурсному забезпеченні ефективної реалізації міжнародної стратегії.

Усі ці підходи можна об'єднати навколо низки ключових характеристик, відображених у схемі на рисунку 1.1. Зокрема, стратегія розвитку на міжнародному ринку має довгостроковий часовий горизонт, що передбачає не просто епізодичне реагування на ринкові можливості, а послідовну побудову конкурентної позиції. Це підтверджує думку Гончарова і Лапчика, які розглядають стратегію як програму, що постійно коригується відповідно до нових умов. Наявність ризиків та необхідність адаптивності до змінного міжнародного середовища також є наскрізними темами у визначеннях більшості авторів, а ефективність досягнутих результатів та інвестиційна активність

фігурують як важливі критерії оцінювання результативності реалізованої стратегії.

Таким чином, на основі критичного аналізу підходів різних дослідників та узагальнення характерних рис, представлених у схемі, можна сформулювати наступне авторське визначення. Стратегія розвитку компанії на міжнародних ринках – це системно спланований, довгостроковий, адаптивний процес розширення присутності підприємства за межами національного ринку, який включає інституційну інтеграцію, управління ризиками, інвестиційно-інноваційний розвиток, використання конкурентних переваг та забезпечення зростання ефективності діяльності в умовах глобального середовища.



Рис. 1.1 Характеристики притаманні стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках

Джерело: побудовано автором на основі даних [8]

Стратегія розвитку передбачає під собою досить багатосторонній процес й має включати в себе дані сутнісні характеристики. Зростання конкурентноспроможності, як характеристика стратегії розвитку досягається закладається у стратегію розвитку шляхом реалізації та впровадження

підприємством сучасних підходів, розробки інноваційних продуктів, що здатні задовольняти не тільки базові потреби споживачів у даному товару, а й створювати додаткову цінність для нього. Ризик, як елемент можливості не досягнення бажаних результатів – є невід’ємною складовою кожної стратегії розвитку, особливо в умовах сучасного турбулентного середовища. При цьому, якщо взяти до уваги, що зазвичай стратегія розвитку підприємства на міжнародному ринку має за часовий горизонт – довгостроковий період, тому ризик-фактор збільшується. Для імплементації стратегії – суб’єкт господарювання повинен здійснити інвестиції та сфокусуватись на інноваційній складовій власного підприємства з метою збільшення конкурентоспроможності. Як кінцева характеристика сутності нами було обрано забезпечення ефективності результатів стратегії для досягнення чого, компанія може корегувати певні положення зважаючи на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

При цьому, з метою забезпечення розвитку підприємства на міжнародному ринку – компанії керуються різними підходами, котрі є результатами генеральної цілі розширення діяльності на міжнародні ринки. Це все виходить із аналізу внутрішніх наявних ресурсів компанії та її можливостей.

Тому відносно підходів до формування стратегій нами запропоновано розглянути основні причини виходу підприємства на міжнародні ринки у їх сукупності та, як наслідок виділити основні підходи компаній, щодо стратегій розвитку [2]:

- 1) Збільшення прибутку компанії. Досягається внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції, доступу до нових збутових мереж та зниження витрат. При цьому чинниками зниження витрат підприємства є доступність нижчої ціни сировини та матеріалів, близькість до міжнародних ланцюгів поставок.

- 2) Отримання економічних вигод внаслідок державних стимулів. Державні стимули можуть бути у розрізі адміністративних, фіскальних та фінансових, що спонукають підприємства до виходу на даний ринок країни.

3) Розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Внаслідок розширення збутового потенціалу (споживчої бази) – підприємство здатне в більшій мірі до фінансування власних науково-дослідницьких робіт, що призводить до розробки нових інноваційних продуктів зі збільшеними конкурентними властивостями.

4) Конкурентне середовище. Конкуренція – є стимулом до розвитку продукту компанії та покращення його конкурентних переваг. Розширення діяльності підприємства на зовнішніх ринках призводить до підвищення лідерських позицій як на внутрішньому ринку, внаслідок покращення характеристик продукту, так і на зовнішньому ринку.

5) Підвищення кваліфікації співробітників. Внаслідок залучення у міжнародні проекти та опанування нових професійних навичок робітниками у новому для них середовищі, що покращує ключові показники діяльності підприємства.

Потрібно розуміти, що перелічені причини, котрі спонукають підприємство до виходу на міжнародні ринки і як наслідок спонукають до формування підходів стратегій розвитку на визначених ринках – далеко не всі. Кожне підприємство може керуватись власними специфічними причинами виходячи із їх довгострокового бачення розвитку власної діяльності. Стосовно підходів до розроблення стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках варто зауважити, що вони формуються під впливом об'єктивних факторів та можуть бути класифіковані наступним чином – табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Класифікація підходів до розроблення стратегій розвитку компанії
на міжнародних ринках**

Критерій класифікації	Вид підходу	Характеристика підходу
За рівнем проникнення на міжнародні ринки	Експортний підхід	Орієнтація на прямий або непрямий експорт; пряма реалізація або використання посередників.

Продовження табл.1.2

	Партнерський підхід	Побудова спільної стратегії розвитку через створення спільних підприємств або стратегічних альянсів.
За ступенем контролю	Низький рівень контролю	Ліцензування або франчайзинг із мінімальним впливом компанії на стратегію розвитку.
	Середній рівень контролю	Спільне управління стратегією та поділ відповідальності між партнерами.
	Високий рівень контролю	Повна інтеграція компанії з повним контролем над стратегією розвитку.
За рівнем адаптації до іноземного ринку	Глобальний підхід	Використання єдиної стратегії для всіх ринків без урахування локальних особливостей.
	Глокалізаційний підхід	Поєднання глобального підходу зі змінами відповідно до умов окремих ринків.
	Адаптаційний підхід	Повна адаптація стратегії до особливостей макро- та мікросередовища конкретної країни.
Специфічні методологічні підходи	SMART-підхід	Розроблення стратегії через постановку специфічних, вимірюваних, досяжних, релевантних та часово обмежених цілей.
	APIC-підхід	Побудова стратегії через чіткі етапи: аналіз, формування цілей, впровадження, контроль результатів.

Джерело: складено автором за даними [8; 30; 37; 38]

За рівнем проникнення на міжнародні ринки, експортний підхід до розроблення стратегії розвитку підприємства на іноземному ринку є найбільш простим для застосування у розрізі компанії. Підхід передбачає під собою орієнтацію на прямий або непрямий експорт. В першому випадку компанія буде власну стратегію таким чином, щоб мати змогу реалізовувати власний товар напряму клієнтам через власну розроблену інфраструктуру, що дає змогу мати більший рівень взаємодії із потенційними клієнтами, а також високий рівень прибутку. Інший випадок передбачає використання посередників, що спрощує планування та розробку стратегій і також мінімізує ризики.

Партнерський підхід - передбачає побудову спільної із іншим підприємством стратегії на визначеному ринку. Даний підхід надає змогу перейняти досвід іншої компанії, спільно розділити ризики пов'язані із розвитком на іноземному ринку. В підході вирізняють створення спільних підприємств та стратегічних альянсів, що передбачає співпрацю на довгостроковій основі з метою реалізації стратегії захоплення ринку.

За ступенем контролю, низький рівень - компанія мінімально має змогу вплинути на генеральну стратегію розвитку. Іноземна компанія в свою чергу отримує повний дозвіл на виробництво та продаж продукції основної компанії (ліцензування) або отримує право на ведення бізнесу та бізнес-операцій під визначеним брендом (франчайзинг)

Середній рівень. – за такого рівня ризику поділяються навпіл між партнерами, відповідальність за побудову стратегії та її імплементацію лежить на обох партнерах.

Високий рівень – передбачає повну системну інтеграцію та повний контроль над здійсненням господарської діяльності. Суб'єкт господарювання самостійно відповідальний за розробку, вибір, імплементацію стратегії розвитку підприємства

У контексті стратегічного розвитку підприємств на міжнародних ринках одним із ключових критеріїв є рівень адаптації стратегії до умов іноземного середовища. Глобальний підхід передбачає використання єдиної уніфікованої стратегії для всіх цільових ринків, без урахування локальних соціально-культурних, економічних чи політичних особливостей. Основною перевагою такого підходу є стандартизація бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати на операційне управління, маркетинг, логістику, а також забезпечити сталу якість продукції на всіх ринках. Однак ризиком у цьому випадку виступає потенційне нерозуміння специфіки споживачів на окремих локальних ринках, що може знижувати ефективність просування та продажу продукції.

Глокалізаційний та адаптаційний підходи є реакцією на обмеження жорсткого глобалізму в стратегіях. Глокалізація поєднує базову глобальну стратегію з можливістю її часткової модифікації під конкретні ринкові умови. Цей підхід балансує між економією масштабів і потребами локальних споживачів. Натомість адаптаційний підхід передбачає повну адаптацію стратегії під умови зовнішнього середовища конкретної країни — з урахуванням її нормативно-правової бази, культурних чинників, попиту, конкурентного середовища тощо. Така стратегія є найбільш гнучкою та ефективною у

довгостроковій перспективі, хоча й потребує значних витрат на аналітику, розроблення окремих стратегічних рішень та локалізацію ресурсів. Загалом вибір підходу залежить від цілей підприємства, рівня його ресурсного забезпечення та складності зовнішнього середовища на конкретному ринку.

При цьому проводячи аналіз зарубіжних наукових робіт та наукових статей відносно даної теми – досить часто ми можемо зустріти й інші підходи. Серед них варто виділити підхід «SMART», котрий може застосовуватись в різних специфічних ситуаціях. Як один із підходів до розробки стратегій розвитку компанії на міжнародному ринку – грає виключну роль для побудови ефективної стратегії компанії в цілому. При виході на іноземний ринок – компанія в свою стратегію закладає визначені цілі, котрі мають вплив на те, як саме стратегія буде реалізовуватись, а отже мають вплив на хід її реалізації. Даний підхід передбачає під собою постановку цілей та планування стратегії, що повинно підпадати під п'ять ключових елементів, а саме: Specific – ціль повинна мати чітке формулювання та повинна бути зрозумілою для всіх учасників, котрі реалізують стратегію; Measurable – повинна бути вимірюваною, тобто повинні бути певні критерії згідно яких буде оцінюватись успіх впровадженої стратегії; Achievable – кінцева ціль стратегії повинна бути досяжною для виконання зважаючи на внутрішні та зовнішні чинники та наявні ресурси компанії; Relevant – ціль повинна бути релевантною, тобто стратегія розвитку на міжнародному ринку повинна відповідати інтересам загального плану розвитку компанії та доповнювати його, демонструючи економічні вигоди; Time-bound – передбачає визначення часового горизонту реалізації та досягнення поставленої цілі стратегії [37;38].

Тобто, у концепції підходу до розроблення стратегії розвитку – це допомагає компанії мінімізувати непорозуміння внаслідок чіткості поставлених цілей, при цьому компанія ставлячи досяжну ціль, як результат стратегії може чітко рухатись до її імплементації та вносити правки в стратегію, як результат її моніторингу.

Також існує інший широко використовуваний підхід APIC. Він відображає методичний підхід до побудови стратегії на основі послідовних етапів (див. рис. 1.2):

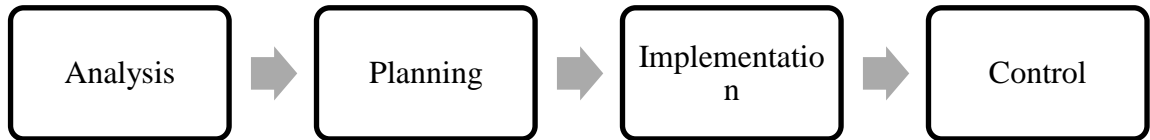


Рис. 1.2 Відображення структурованої поетапності підходу APIC

Джерело: побудовано автором за даними [30]

З рисунку 1.2 бачимо, що даний підхід має чітку структурованість, при цьому на кожному з етапів стратегія розвитку підприємства може піддаватись корегуванню. На першому етапі здійснюється ґрунтовний аналіз, котрий передбачає аналіз обраного іноземного ринку із застосуванням різних маркетингових підходів, оцінюються власні ресурси компанії, компетенції, здатність до конкурентної боротьби. На другому етапі відбувається формування стратегічних цілей, котрі виходять із попереднього аналізу на першому етапі. Найбільш затратним в аспекті використання ресурсів та найбільш відповідальним є третій етап, котрий полягає у впровадженні, тобто використанні ресурсів згідно із стратегією. Головним результатом на даному етапі вважаються реалізовані дії компанією в умовах зовнішніх та внутрішніх факторів, котрі спрямовані на досягнення цілі стратегії. Заключним етапом виступає контроль, як міра перевірки досягнення поставлених цілей стратегії розвитку [30].

В даному аспекті суб'єкт господарювання проводить порівняння фактичних результатів із запланованими. Наслідком цього є усунення "розриву" між фактичним та запланованим результатом внаслідок усунення проблемних зон. Отже, даний підхід забезпечує послідовний логічний та систематичний процес розроблення стратегії розвитку. Важливо зауважити, що ціннісна основа при даному підході полягає у гнучкості процесу, його адаптивності та чіткості.

У підсумку варто зазначити, що стратегії розвитку являють собою комплексний, логічний та системний план дій компанії, що спрямовується на досягнення довгострокових цілей. Дана стратегія повинна базуватись на основі детального аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. Внаслідок цього суб'єкт господарювання самостійно обирає підходи до формування стратегії розвитку, котрі можуть бути класифіковані на основі сутнісної ознаки будь-то експортний чи інвестиційний підходи. При цьому останнім часом набирають популярності підходи до формування стратегії SMART та APIC, котрі виконують роль методологічного підґрунтя та сприяють структуризації процесу.

1.2. Види стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках

У процесі інтернаціоналізації компанії стикаються з необхідністю вибору стратегії, яка б відповідала як внутрішнім можливостям підприємства, так і умовам зовнішнього середовища. Вибір стратегії розвитку на міжнародному ринку залежить від багатьох факторів: ступеня готовності до виходу за кордон, рівня контролю, який компанія хоче зберігати над операціями, обсягу доступних ресурсів, рівня ризиків та цілей, яких прагне досягти підприємство у довгостроковій перспективі. У науковій літературі та практиці виділяють кілька ключових стратегій міжнародного розвитку компаній, які можуть використовуватись із різним ступенем гнучкості залежно від галузевої специфіки, ринкової ситуації та корпоративної моделі управління – табл.1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація видів стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках

Вид стратегії	Сутнісна характеристика
Експортна стратегія	Передбачає продаж продукції за кордон без значного модифікування продукту або виробничих процесів. Може бути прямою (через власні канали) або непрямою (через посередників).
Ліцензійна стратегія	Компанія надає іноземному партнеру право на виробництво та/або збут своєї продукції в обмін на ліцензійні платежі. Знижується ризик, але і контроль над ринком обмежений.
Франчайзингова стратегія	Полягає у передачі бізнес-моделі та бренду партнеру в іншій країні. Дозволяє швидко масштабуватись із невеликими інвестиціями, проте потребує чіткої стандартизації процесів.
Стратегія спільного підприємства (JV)	Компанія створює новий суб'єкт господарювання спільно з іноземним партнером. Дозволяє поділити ризики, поєднати знання ринку та інвестиції.
Стратегія прямого інвестування	Компанія самостійно відкриває виробництво або філію за кордоном. Забезпечує високий рівень контролю та адаптації, але вимагає значних ресурсів і несе вищі ризики.
Глобальна стратегія	Орієнтована на стандартизацію продукту та уніфіковану бізнес-модель для всіх ринків. Дозволяє скорочувати витрати, проте має обмежену гнучкість.
Мультинаціональна стратегія	Передбачає повну адаптацію до кожного ринку: продукт, маркетинг, операції змінюються відповідно до локальних умов. Потребує великих витрат, але забезпечує максимальну релевантність.
Транснаціональна стратегія	Поєднує стандартизацію базових процесів із адаптацією до локальних ринків. Балансує між ефективністю та гнучкістю, часто застосовується великими ТНК.

Джерело: систематизовано автором за даними [8; 11; 20; 30]

Експортна стратегія є однією з найпростіших та найбільш поширених форм виходу компанії на міжнародний ринок. Вона передбачає продаж товарів або послуг за межі країни без фізичної присутності компанії на іноземному ринку. Така стратегія реалізується у двох формах: прямий експорт, коли компанія самостійно організовує логістику, маркетинг і реалізацію за кордоном, та непрямий експорт — через незалежних посередників (дистриб'юторів, агентів, експортні компанії). Основними перевагами є мінімальні інвестиційні витрати, швидкий вихід на ринок та низький ризик. Водночас, компанія має обмежений контроль над маркетинговими активностями та кінцевим споживанням продукту, що може знижувати ефективність довгострокового позиціонування.

Ліцензійна стратегія ґрунтується на передачі прав іноземному партнеру на виробництво або збут продукції під брендом компанії. Такий механізм дозволяє підприємству розширити присутність на іноземних ринках без значних інвестицій і водночас отримувати ліцензійні платежі. Вона є привабливою для підприємств, які хочуть отримувати дохід від інтелектуальної власності або технологій, не несучи витрати на інфраструктуру. Проте головним недоліком є низький рівень контролю за якістю продукції, маркетингом та репутацією бренду, оскільки ліцензіат діє самостійно в рамках обумовлених угод.

Франчайзингова стратегія дозволяє компанії передавати свою бізнес-модель, бренд, стандарти обслуговування, технології та операційні процедури іншому суб'єкту в обмін на початкові внески та регулярні роялті. Такий підхід дає змогу швидко масштабувати діяльність на міжнародних ринках без прямого управління та витрат на відкриття нових підрозділів. Він є особливо ефективним для сервісних компаній, ресторанів, мереж роздрібної торгівлі. Водночас ефективність франчайзингу залежить від здатності франчайзера контролювати дотримання стандартів, що потребує добре налагоджених механізмів моніторингу та навчання партнерів.

Стратегія спільного підприємства передбачає створення нової юридичної особи за участі іноземного партнера. Це дозволяє компанії поєднати свої ресурси, технології або знання ринку з досвідом, мережами збуту та репутацією місцевого партнера. Така форма співпраці дозволяє розділити ризики та інвестиції, посилити конкурентоспроможність на новому ринку. Основною перевагою є локальна адаптація і глибше занурення в ринкову специфіку. Недоліками можуть бути складність у прийнятті рішень, потенційні конфлікти інтересів, а також ризик втрати контролю над технологіями чи ноу-хау.

Стратегія прямого інвестування реалізується у випадках, коли компанія самостійно відкриває дочірнє підприємство, виробничі потужності або офіс за кордоном. Цей підхід забезпечує повний контроль над усіма бізнес-процесами, включаючи маркетинг, виробництво, сервіс і взаємодію з клієнтами. Він дозволяє будувати довгострокову присутність, глибоко адаптувати продукт до

місцевих умов, оперативно реагувати на зміни ринку. Пряме інвестування доцільне для компаній із достатнім фінансовим ресурсом, високим рівнем міжнародної зрілості та стратегічною зацікавленістю в конкретному ринку. Його недоліки — високі стартові витрати, регуляторні бар'єри, політичні ризики та необхідність глибокого розуміння місцевого середовища.

Глобальна стратегія спрямована на стандартизацію продукції, бізнес-процесів та маркетингових підходів для всіх міжнародних ринків. Компанія прагне створити єдиний бренд, пропонуючи однакоvu цінність незалежно від географії. Це дає змогу досягти ефекту масштабу, зменшити витрати на виробництво та управління, сформувати уніфіковане споживацьке сприйняття. Така стратегія особливо ефективна в технологічному секторі, автомобілебудуванні, електроніці. Водночас, вона погано працює в умовах суттєвої культурної або економічної різниці між регіонами, де потрібна більша гнучкість у позиціонуванні продукту.

Мультинаціональна стратегія передбачає максимально глибоку локалізацію діяльності компанії в кожній країні. Усі аспекти — від дизайну продукту до маркетингової комунікації — адаптуються до культурних, соціальних, економічних умов конкретного ринку. Компанія, що реалізує цю стратегію, фактично створює окремі бізнес-одиниці для кожної країни, що дозволяє максимально ефективно задовольняти локальний попит. Попри високу вартість впровадження, така стратегія забезпечує високу лояльність споживачів, стійку конкурентну позицію та глибоке занурення в локальне бізнес-середовище.

Транснаціональна стратегія є гібридом глобальної та мультинаціональної моделей. Вона передбачає стандартизацію базових процесів (наприклад, виробництва), що дозволяє зменшити витрати, але разом з тим допускає локальну адаптацію маркетингу, дизайну, обслуговування. Такий підхід вимагає гнучкої організаційної структури, децентралізованого управління та високої координації між центральним офісом і локальними підрозділами. Транснаціональні стратегії є характерними для глобальних корпорацій, що

мають широкий портфель продуктів і працюють на ринках із різним рівнем зрілості та культури споживання.

Різноманіття стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках обумовлює необхідність їхнього ретельного порівняння за основними критеріями, такими як рівень контролю, обсяг інвестицій, швидкість виходу на ринок, гнучкість у пристосуванні до локальних умов та рівень ризиків. Кожна стратегія має власні переваги й недоліки, що визначають доцільність її застосування залежно від цілей компанії, ресурсних можливостей, характеристик цільового ринку та загальної корпоративної стратегії. Оцінка переваг і недоліків дозволяє обґрунтовано обирати оптимальну модель інтернаціоналізації, що максимально відповідає інтересам суб'єкта господарювання на певному етапі його розвитку – табл.1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння переваг та недоліків стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках

Вид стратегії	Переваги	Недоліки
Експортна стратегія	Низькі інвестиційні витрати; мінімальні ризики; швидкий вихід на ринок	Обмежений контроль над маркетингом і збутом; залежність від посередників
Ліцензійна стратегія	Дохід без прямих витрат на виробництво; мінімізація ризиків	Втрата контролю за якістю та іміджем бренду; обмежена гнучкість
Франчайзингова стратегія	Швидка експансія з мінімальними витратами; використання місцевого досвіду партнерів	Складність контролю за дотриманням стандартів; можливі репутаційні ризики
Спільне підприємство (JV)	Спільне використання ресурсів і ризиків; доступ до локальних знань і мереж	Можливі конфлікти між партнерами; складність координації управління
Стратегія прямого інвестування	Повний контроль над операціями; можливість глибокої адаптації до ринку	Високі фінансові витрати; високі політичні та економічні ризики
Глобальна стратегія	Ефект масштабу; єдина стандартизована бізнес-модель; оптимізація витрат	Низька гнучкість до місцевих особливостей; ризик культурної невідповідності
Мультинаціональна стратегія	Максимальна адаптація до локальних ринків; підвищення лояльності споживачів	Високі витрати на адаптацію і управління; складність координації

Продовження табл.1.4

Транснаціональна стратегія	Баланс між ефективністю та адаптацією; гнучкість в управлінні	Висока складність організації; потреба у сильних управлінських компетенціях
----------------------------	---	---

Джерело: складено автором за даними [8; 11; 20; 30]

Аналіз переваг і недоліків стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках свідчить про те, що вибір оптимальної моделі інтернаціоналізації має базуватися на поєднанні стратегічних цілей підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня ризиків та специфіки цільового ринку. Для малих та середніх підприємств найбільш доцільними є експортні, ліцензійні або франчайзингові стратегії, які не потребують значних інвестицій та дозволяють мінімізувати ризики. Водночас великі транснаціональні корпорації, які мають доступ до широких фінансових, людських і організаційних ресурсів, частіше обирають складніші моделі — транснаціональні або пряме інвестування, що забезпечують максимальний контроль та гнучкість. Особливої уваги заслуговують гібридні підходи, які комбінують стандартизацію та адаптацію — як у випадку транснаціональної стратегії, що демонструє високу ефективність у динамічних конкурентних умовах. Таким чином, вибір стратегії повинен бути результатом стратегічного аналізу та враховувати як зовнішні ринкові фактори, так і внутрішню здатність компанії реалізовувати обрану модель розвитку.

Отже, як свідчить аналіз наявних підходів, вибір стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках є не лише теоретичним питанням, а прикладним управлінським рішенням, що має враховувати численні змінні. Компанія не може обрати стратегію виходу за кордон виходячи виключно з бажання або моди — вона повинна спиратися на об'єктивну оцінку як внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх ринкових умов. Зокрема, до ключових факторів, що впливають на вибір стратегії інтернаціоналізації, належать: рівень стратегічних амбіцій підприємства, його фінансові, кадрові та технологічні ресурси, рівень готовності до ризику, специфіка цільового ринку (політична стабільність, купівельна спроможність, регуляторне середовище), а також прагнення зберегти або передати контроль над бізнес-операціями. Також важливо враховувати часовий

горизонт реалізації цілей, корпоративну структуру управління та наявність партнерських можливостей у регіонах виходу.

Щоб забезпечити обґрунтованість стратегічного вибору, доцільним є застосування покрокового алгоритму, який дозволяє компанії приймати системні рішення щодо свого розвитку на зовнішніх ринках. Такий алгоритм подано представлено на рис.1.3.



Рис.1.3. Алгоритм вибору стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках

Джерело: авторська розробка

Вибір ефективної стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку є складним і багатофакторним процесом, який потребує всебічного аналізу як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища цільового ринку. Першим кроком у цьому процесі є чітке визначення стратегічних цілей інтернаціоналізації. Компанія має сформулювати, що саме вона прагне досягти внаслідок виходу на міжнародний ринок – це може бути зростання обсягів продажу, розширення географії збуту, зміцнення бренду, зниження залежності від внутрішнього ринку або освоєння нових технологій. Конкретні цілі задають вектор для подальшого стратегічного планування та впливають на вибір типу стратегії.

Наступним кроком є оцінка ресурсного потенціалу компанії. На цьому етапі аналізуються фінансові можливості, кадровий склад, управлінські компетенції, технологічна база, логістична інфраструктура, а також здатність компанії до масштабування бізнес-моделі. Ресурсна база визначає, наскільки складну або ресурсомістку стратегію компанія може реалізувати, та чи здатна вона забезпечити стабільну присутність на зовнішньому ринку.

Паралельно необхідно провести аналіз середовища цільового ринку. Компанія повинна дослідити політичні, економічні, правові, соціокультурні та конкурентні чинники, які визначають бар'єри входу та можливості для зростання. Доцільно використовувати інструменти стратегічного аналізу, такі як PEST, SWOT або профілі конкурентного середовища, що дозволяє більш точно ідентифікувати ризики та сформулювати сценарії розвитку. Це також допомагає адаптувати майбутню стратегію до реалій цільового ринку.

Одночасно з цим варто визначити бажаний рівень контролю над діяльністю за кордоном. Залежно від того, чи прагне компанія зберігати повний контроль над продуктом, маркетингом, сервісом і виробництвом, чи готова передати частину повноважень партнеру, буде змінюватися і тип обраної стратегії – від ліцензування та франчайзингу до створення дочірніх підприємств або прямих інвестицій.

Після цього слід провести оцінку рівня прийняттого ризику та допустимого обсягу інвестицій. Компанія повинна встановити межу допустимих втрат, визначити готовність до фінансових вкладень у іноземні активи, а також проаналізувати політичну стабільність, регуляторне поле та інші ризики. Це дозволяє уникнути необґрунтованих рішень і знизити ймовірність провалу через зовнішні шоки.

Далі на основі попередніх етапів відбувається попередній підбір стратегій, що відповідають встановленим критеріям. Враховується відповідність конкретної стратегії цілям, ресурсам, рівню контролю та ризику. Компанія співставляє свої можливості з типовими моделями: експорт, франчайзинг, спільне підприємство, ліцензування, прямі інвестиції тощо, — і відсіває ті, що не відповідають умовам.

На цьому етапі доцільно здійснити попередню оцінку ефективності обраної стратегії. Застосовуються методи прогнозування і порівняння стратегічних варіантів — ROI, DCF, BCG-матриця, GAP-аналіз тощо. Це дає змогу кількісно оцінити ймовірну результативність і сформулювати обґрунтовану позицію для ухвалення остаточного рішення.

Фінальним етапом є формування остаточного рішення щодо стратегії розвитку та створення базового плану її реалізації. Це включає визначення відповідальних осіб, часових рамок, ключових показників ефективності, бюджету та інструментів контролю. Лише після проходження всіх зазначених етапів підприємство може впевнено реалізовувати стратегію, адаптовану до своїх потреб та особливостей міжнародного середовища. Таким чином, структурований алгоритм забезпечує не лише послідовність дій, але й мінімізацію ризиків, підвищення ефективності управлінських рішень та стратегічну відповідність обраної моделі довгостроковим інтересам компанії.

1.3 Методи оцінювання стратегій розвитку компаній на міжнародному ринку

За сучасних умов помилки в бізнесі, особливо на рівні стратегічного управління компанією можуть траплятись досить часто. Результатом накопичення таких помилок можуть стати фінансові втрати компанії або повна її ліквідація. Тому в міжнародній практиці з метою оцінювання стратегій розвитку суб'єкти господарювання ґрунтовно застосовують методи оцінювання стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках. Дані методи застосовуються як перед прийняттям визначеної стратегії розвитку, так і в процесі її безпосередньої реалізації з метою оцінки витрат та майбутніх економічних вигод в залежності від прийнятих компанією дій. Наразі існує велика низка різноманітних методів оцінки, котрі компанія може застосовувати. В роботі нами було виокремлено найбільш ефективні та використовувані методи в міжнародній практиці. Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду методів – пропонуємо розглянути основні передумови здійснення ефективної оцінки стратегій розвитку суб'єктом господарювання:

1) Наявність відповідної мотивації компанією – у керівництва компанії повинна бути стимулююча мотивація до проведення об'єктивної відповідної оцінки результатів запровадження обраної стратегії з метою повної відповідності результатів із цілями компанії

2) Повнота інформації – дана передумова є виключною умовою достовірності отриманих результатів від оцінки. Це все вимагає розробку та запровадження системи збору та подальшої обробки інформації, а також об'єктивні звіти від підрозділів.

3) Наявність критеріїв – відповідно стратегії розвитку компанії повинні оцінюватись на основі певних визначених критеріїв згідно обраного методу. При цьому критерії повинні укладатись в умову узгодженості, послідовності застосування, прийнятності. Аспект послідовності в даному випадку означає, що стратегія окреслюється цілями верхнього рівня управління та не повинна містити

в собі неузгоджені цілі на нижчому рівні. Узгодженість означає, що сама стратегія розвитку повинна відповідати умовам зовнішніх та внутрішніх факторів та бути гнучкою. Щодо аспекту прийнятності, то в даному випадку це означає, що результати застосування стратегії розвитку, що оцінюються повинні бути прийнятними для проведення даного процесу та відповідати загально-соціальним нормам [33].

Отже, керуючись наявними передумовами перейдемо до розгляду методів оцінювання стратегій розвитку компанії, котрі є найпоширенішими в міжнародній практиці. Перш за все, почнемо із розгляду методів, котрі є легшими в застосуванні, поступово переходячи до більш структурно складних методів та порівняємо їх. Почнемо із методики, де компанія для оцінки власної стратегії розвитку вдається до порівняння ефективності власної діяльності із компанією, котра займає лідируюче положення на визначеному ринку. Даний метод називають методом бенчмаркінгу. В даній методиці компанія з якою порівняють власні результати беруть за еталон до якого потрібно рухатись. Як результат компанія у порівнянні оцінює ефективність застосування власної стратегії розвитку та підвищує її ефективність, запозичуючи найкращі практики лідера ринку. Порівняння діючих бізнес-моделей та стратегій – дозволяє компанії отримати оцінку, котра буде в тій чи іншій мірі об'єктивною відносно стратегії розвитку, що використовується. На усунення розриву в ефективності стратегії розвитку між результатами лідера ринку (еталону) та суб'єкта господарювання направляються всі ресурси компанії. При цьому в практиці виділяють різні види бенчмаркінгу, а саме:

1) внутрішній – застосовується, коли компанія оперує на різних міжнародних ринках, наприклад в різних регіонах, коли стратегії розвитку відрізняються одна від одної. Такий вид бенчмаркінгу допомагає оцінити компанії більш успішну стратегію розвитку та удосконалити стратегії розвитку на тому ринку, де це потрібно по результатам проведення бенчмаркінгу;

2) галузевий – застосовується відносно лідеру в галузі на визначеному ринку, при цьому переймаються найкращі практики лідера ринку. Зусилля

компанії полягають в нівелюванні даного розриву в ефективності застосування стратегій;

3) генеральний – компанія може застосовувати даний вид бенчмаркінгу відносно компаній будь-якої галузі з метою оцінки власної стратегії розвитку відносно провідних компаній в аспекті інноваційності. Приведемо приклад: для компаній електротехнічної промисловості – це може бути проведення бенчмаркінгу відносно компаній-лідерів, котрі імплементують у власну стратегію розвитку “зелені технології” [35].

Структурно реалізувати проведення бенчмаркінгу з метою оцінки стратегії розвитку компанії не складно. По-перше компанія повинна для себе виокремити КРІ, котрі вона вважає будуть важливими для аналізу успіху власної діяльності. Потім компанія повинна обрати лідера ринку та почати відповідний збір інформації, використовуючи звіти компанії конкурента, публікації та опитування споживачів. В подальшому компанія оцінює власну стратегію розвитку в аспекті розбіжностей в ефективності між власними показниками та еталоном та розробляє перелік рекомендацій для їх усунень [40]. Стратегія розвитку в такому випадку досить часто піддається корегуванню. До переваг даного методу слід віднести підвищення рівня конкурентоспроможності, внаслідок корегувань, що дозволяють наздогнати лідера ринку, підвищений рівень стимулювання досягнень як для компанії в цілому, так і для окремих підрозділів та отримання об’єктивної оцінки внаслідок використання чітко окреслених КРІ, котрі порівнюються із конкурентом на ринку. Отже, метод бенчмаркінгу – є досить потужним інструментом при застосуванні для оцінки стратегій розвитку підприємства. Завдяки даному методу компанія здатна оцінити слабкі та сильні сторони у порівнянні із лідером на ринку та скорегувати власну стратегію розвитку для досягнення найбільшої ефективності.

Дещо схожими за метод бенчмаркінгу є методи аналізу розриву та кривої досвіду. Дані методи широко застосовуються в міжнародній практиці [30, 36, 40]. Метод аналізу розриву – передбачає виявлення компанією розриву між цілями розвитку підприємства, котрі закладені в стратегію розвитку та його реальними

можливостями. Зазвичай застосування даного методу для оцінки стратегії розвитку застосовується в тому випадку, коли компанія досягнула точки максимуму й не може рухатись далі відповідно до цілей стратегії. Якщо в результаті оцінки такий розрив все ж існує, то компанія вдається до «заповнення розриву», а стратегій внаслідок такої оцінки переглядається відповідно до реальних можливостей або заморожується до настання моменту, коли суб'єкт господарювання буде здатний до її реалізації (рис. 1.5).

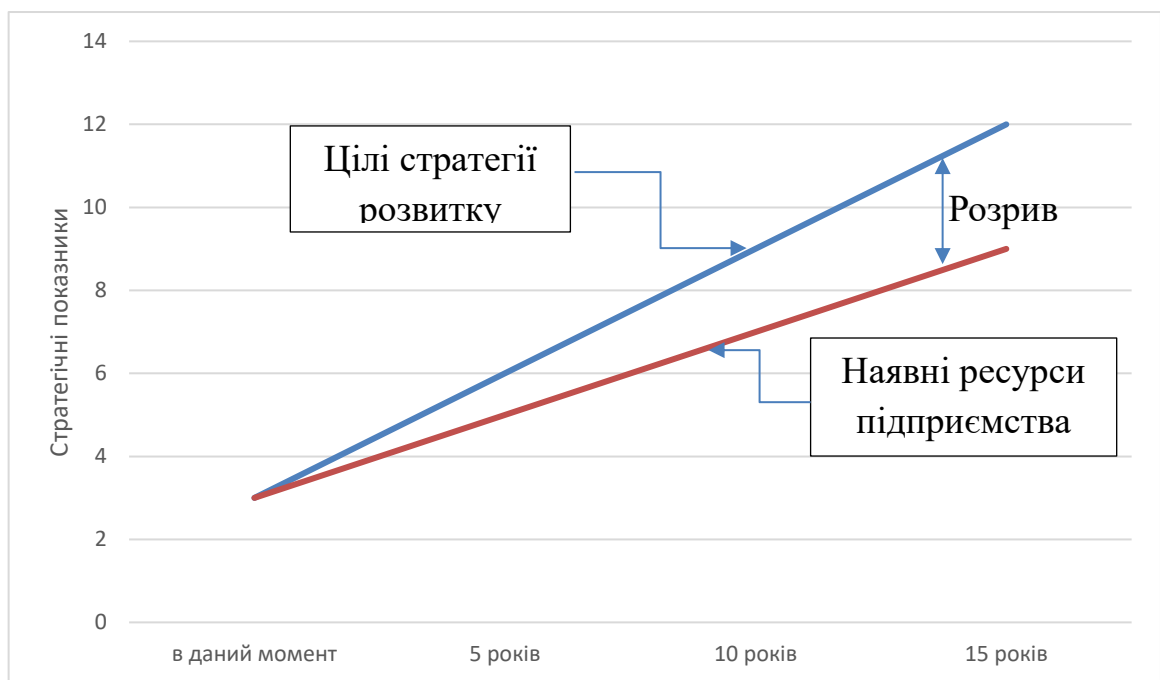


Рис. 1.5. Схематична модель методу аналізу розриву

Джерело: побудовано автором за даними [41]

Даний метод розуміється як стратегічне усунення даного розриву в інтересах діяльності компанії для забезпечення подальшого розвитку на міжнародних ринках. Через відносну простоту даний метод оцінювання стратегій розвитку набув популярності й серед вітчизняних підприємств, особливо в галузі машинобудування.

Характерним методом для оцінювання стратегії розвитку підприємств, котрі випускають товар у великих масштабах на міжнародних ринках – є метод кривої досвіду - рис. 1.6. Сама ж крива досвіду, як і її обґрунтування започатковано ще в 1926 році. Теодор Райт описав її ранню концепцію, де було

виокремлено залежність між обсягом виробництва та відповідним зниженням затрат на одиницю продукції. Виходячи із цього, в 1960 роках припустили можливість оцінювання стратегії розвитку компанії, тобто основним орієнтиром стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках стало постійне розширення частки ринку, що мало б за собою провокувати відповідне збільшення обсягів виробництва та зниження затрат. В сукупності це призводить до збільшення фінансових результатів компанії [1]. Отже, основним «еталоном», згідно якого оцінюється успішність або не успішність стратегії є принцип, котрий описаний вище.

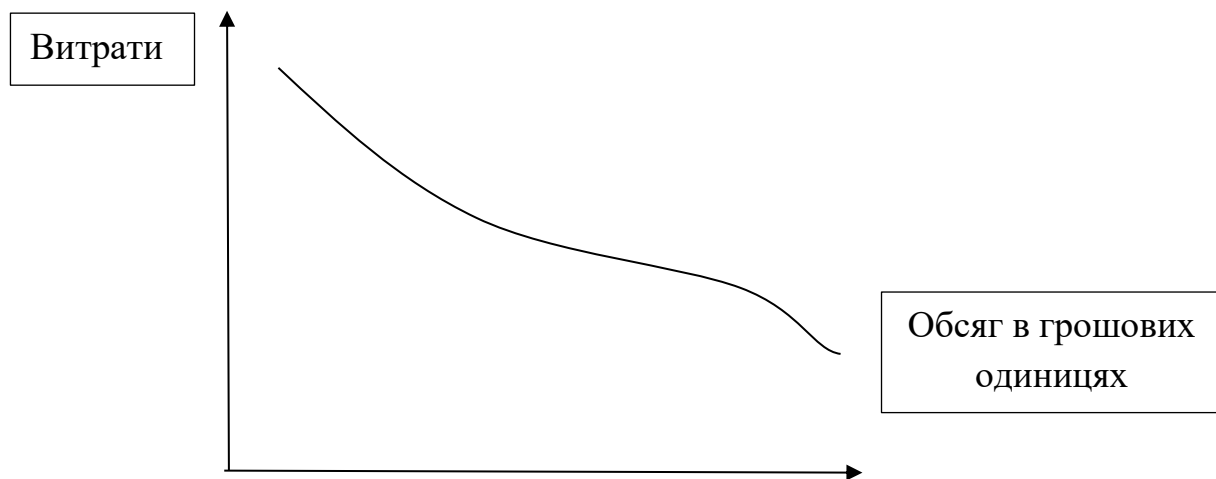


Рис. 1.6. Графічне зображення методу кривої досвіду

Джерело: побудовано автором за даними [1]

Такий метод оцінки стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках в сучасних реаліях не може відображати об'єктивну реальність, адже за “еталон” оцінки визначено лише одну із внутрішніх можливостей компанії відносно якої йде все порівняння. В такому випадку, як це було неодноразово зазначено раніше не враховуються зовнішні фактори, через це, даний метод бажано використовувати в поєднанні із іншими методами оцінювання стратегій розвитку компанії. Також важливо врахувати, що застосування даного методу рекомендується для компаній, котрі пов’язані із матеріальним виробництвом.

Надалі від сутнісних методів оцінки, котрі за характером є більш легкими – перейдемо до методів котрі включаються в себе інтегровані системи економічних індикаторів. Перш за все розглянемо тривимірну модель, котра використовується в практиці для інтегральної оцінки ефективності стратегії розвитку компанії [11]. Даний метод включає тривимірну систему координат, котру можливо подати формулою (формулу 1.3):

$$E(\text{інтегральне}) = f(S_i; M_i, E_i), \quad (1.3)$$

де, S_i – інтегральний показник якості стратегії,

M_i – якість механізмів реалізації стратегії розвитку,

E_i – якість вираження ефективності стратегії.

Отже, відповідні показники, що закладені в формулу виражають різні сутнісні величини. А саме, у вираженні якості стратегії закладають складову механізму створення, фактичної реалізації стратегії та контролю. Важливо при цьому враховувати реальність механізмів реалізації стратегії розвитку. В аспекті стратегічної ефективності закладаються якісні зміни, котрі виражаються в довгостроковому періоді у відповідності до результатів, отриманих внаслідок застосування стратегії розвитку. Говорячи про якість стратегії – закладається умова чіткої відповідності стратегії розвитку – змінам зовнішнього турбулентного середовища, котра є мінливим та динамічним. В міру розвитку методів, як оцінки стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку дослідники все більше експериментували та виокремили інтегрально-сутнісний метод, серед особливостей якого виокремили наступне:

- 1) аналіз динамічних, а не статичних показників у кореляції зі зміною зовнішніх факторів;
- 2) аналіз тенденції постає на перше місце. Наголошується на важливості аналізу загальних тенденцій, при чому аналіз даних темпів зростання або падіння відводиться на другий план;

3) з метою проведення оцінки стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку відбираються тільки ті показники, на котрі стратегія має прямий вплив, опосередковані показники не беруться.

Беручи до уваги дані особливості зазначеного методу – першим етапом його застосування буде визначення сукупності даних, котрі будуть відібрані для оцінки стратегії розвитку компанії. В подальшому для кожного показника надається рівень значущості, котра особа відповідальна за оцінку стратегії розвитку компанії надає на основі рівня впливу на діяльність компанії, та загальних цілей. Після чого настає другий етап, що полягає у розрахунку середнього значення зростання або занепаду відібраного показника у часовому періоду до реалізації відповідної стратегії розвитку та його ж розрахунку під час реалізації стратегії розвитку, з метою виокремлення та усунення показників, котрі мають загальногалузеву специфікацію [11]. Даний розрахунок виражається відповідною формулою:

$$T_{\text{сер.}} = \sqrt[n-1]{\frac{P_n}{P_1}}, \quad (1.2)$$

де, P_n – кінцеве значення відібраного показника,

P_1 – значення показника до реалізації стратегії розвитку,

n – кількість періодів (кількість періодів зазвичай виражається в місячних значеннях).

Надалі дослідник повинен виокремити динаміку зміну показників та зробити висновки про зростання або спад значення показника, при чому мова про зростання показника може йти тоді, коли середній темп росту є більшим ніж раніше прорахований середній темп росту. Заключним етапом постає ступінь можливості реалізації стратегії, що вираховується у відсоткових значеннях. Висновок з даного обрахунку полягає в тому, що за умови, коли показник матиме від'ємну динаміку зміни – це буде впливати на ступінь реалізації стратегії на відсоток значення його значущості [11;17].

Отже, в міжнародній практиці існує низка методів для оцінки стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках. Дані методи варіюються між собою

відносно об'єктивних сутнісних характеристик в тому числі в простоті застосування, в аспекті переваг та недоліків, що постають перед дослідником в результаті застосування того, чи іншого методу, в самому підході до оцінки. Точність та ефективність оцінки стратегії розвитку залежить від вибору методу оцінки, та наявних статистичних даних, котрі будуть застосовуватись для аналізу в умовах турбулентного середовища. Загалом в даному розділі нами було охарактеризовано чотири методи оцінки, серед яких: бенчмаркінг, аналіз розриву, метод кривої досліду, інтегральний та об'єднаний метод інтегрально-сутнісної оцінки. Найбільш простим в застосуванні та найбільш поширеним є метод бенчмаркінгу, що дозволяє сутнісно оцінити стратегії розвитку компанії у порівнянні із еталонною компанією. З метою проведення ґрунтовного аналізу оцінки нами запропоновано використовувати метод, котрий об'єднує в себе переваги інтегрального та сутнісного методів. Даний метод не має широкого поширення в практиці застосування, через його складність та затратність на здійснення, але при цьому даний метод надає найбільш точний результат в оцінці стратегії за допомогою його структурованості та поетапності здійснення. Впровадження будь-якого із методів оцінки стратегії в діяльність компанії буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності та мінімізувати ризики, внаслідок своєчасної адаптації компанії до змін на міжнародному ринку [16]. За умови розвитку компанії на міжнародних ринках- нагально важливо, окрім вибору стратегії розвитку, регулярно оцінювати її ефективність з використанням сучасних підходів та методів оцінювання. Дана діяльність компанії буде дозволяти в оперативному режимі вносити корегування в стратегію розвитку та максимізувати ринковий потенціал.

Продовжуючи аналіз методів оцінювання стратегій розвитку компаній на міжнародному ринку, доцільно розглянути ще кілька ефективних підходів, які широко застосовуються в міжнародній практиці та можуть забезпечити всебічну оцінку стратегічної ефективності.

Окремої уваги заслуговує метод матриці BCG (Boston Consulting Group), який дозволяє оцінити стратегічне положення бізнес-одиниці на основі двох

основних параметрів: темпу зростання ринку та відносної частки ринку. Даний метод поділяє бізнес-напрями на чотири категорії: «зірки» (високий темп росту та велика частка ринку), «дійні корови» (низький темп росту, але стабільно велика частка ринку), «знаки питання» (високий ріст, але мала частка ринку) та «собаки» (низький ріст і мала частка). В оцінюванні стратегій розвитку цей метод дає змогу визначити, наскільки обрана стратегія дозволяє підприємству зміцнювати свою ринкову позицію, чи потрібно скоригувати її або повністю змінити фокус інвестицій. Перевагою є простота візуалізації та стратегічного аналізу, однак недоліком – обмеженість лише двома критеріями без урахування якісних аспектів [46].

Ще одним поширеним інструментом стратегічної оцінки є модель Ансоффа (матриця продукт-ринок), яка допомагає оцінити відповідність стратегії типу зростання компанії. Вона дозволяє класифікувати стратегічні варіанти як: ринкова пенетрація (продаж існуючого продукту на наявному ринку), розвиток ринку (вихід на нові ринки з існуючим продуктом), розвиток продукту (створення нових продуктів для існуючих ринків), а також диверсифікація (виведення нових продуктів на нові ринки). Оцінка стратегії розвитку на основі моделі Ансоффа полягає в аналізі того, наскільки обрана стратегія відповідає реалістичним можливостям компанії щодо розширення її присутності на міжнародних ринках та які ризики при цьому виникають. Метод дозволяє зіставити поточну стратегічну позицію із потенційною траєкторією зростання та надати кількісну й якісну оцінку ризиків [47].

Варто також виділити метод SWOT-аналізу як універсальний підхід для попередньої оцінки стратегії розвитку. Метод передбачає виявлення сильних (Strengths) і слабких сторін (Weaknesses) компанії, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що стосуються конкретної стратегії. Його ключовою перевагою є гнучкість і можливість застосування як на етапі розробки стратегії, так і під час її реалізації. SWOT-аналіз дозволяє оцінити, наскільки стратегія відповідає внутрішньому потенціалу підприємства і чи враховує зміни в ринковому середовищі. Водночас його недоліком є

суб'єктивність оцінок, тому доцільно використовувати його в поєднанні з кількісними методами [4] .

Таким чином, сучасна практика стратегічного менеджменту пропонує цілу низку методів, які можуть використовуватись залежно від цілей, етапу реалізації стратегії, галузі функціонування компанії та доступності аналітичних ресурсів. Комбінування кількісних (економічних) і якісних (аналітичних) підходів дозволяє сформувати більш об'єктивну оцінку стратегічного курсу підприємства та здійснювати адаптивне управління в умовах глобальної конкуренції.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено поглиблений аналіз теоретичних засад формування стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках. Результати дослідження дозволили систематизувати сучасні підходи до визначення сутності стратегічного розвитку, що мають практичне значення для підприємств, які планують або вже здійснюють інтернаціоналізацію. Під стратегією розвитку компанії на міжнародному ринку у роботі розглядається системно організований, довгостроковий, адаптивний процес розширення присутності підприємства за межами національного ринку, який включає інституційну інтеграцію, управління ризиками, інвестиційно-інноваційний розвиток та забезпечення підвищення ефективності діяльності в умовах глобального середовища.

У роботі узагальнено наукові погляди різних авторів щодо визначення понять та змісту стратегій міжнародного розвитку компаній. Зокрема, було виокремлено підходи: інституційний (Морозова М.Є.), аналітико-планувальний (Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С.), інтеграційний (Котлер Ф.), ресурсно-ефективнісний (Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М.), програмно-адаптивний (Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю.) та інші. Всі ці підходи акцентують на різних компонентах стратегії – від структури управління та механізмів інтеграції до інноваційного наповнення і адаптивності до ринкових змін.

У роботі класифіковано чинники, які мотивують підприємства до інтернаціоналізації: зростання прибутків через розширення ринку збуту, державні стимули, конкурентні виклики, потреба у розвитку інноваційного потенціалу та кадрового капіталу. На основі цих мотивів підприємства обирають різні стратегічні підходи. Сформульовано та узагальнено класифікацію підходів до стратегічного розвитку: за рівнем проникнення (експортний, партнерський), за рівнем контролю (від ліцензування до повного інвестування), за рівнем адаптації (глобальний, глокальний, адаптаційний), а також виокремлено специфічні методологічні підходи SMART та APIC.

Окрему увагу приділено опису видів стратегій інтернаціоналізації: експортна, ліцензійна, франчайзингова, стратегія спільного підприємства, стратегія прямого інвестування, глобальна, мультинаціональна та транснаціональна. Визначено їхні ключові характеристики, а також порівняно за такими критеріями, як контроль, ризики, інвестиційна привабливість, швидкість виходу на ринок та гнучкість до змін. Встановлено, що вибір стратегії має спиратись на комплексну оцінку ресурсного потенціалу підприємства, особливостей цільового ринку, рівня допустимих ризиків, та очікуваного періоду реалізації стратегічних цілей.

У розділі обґрунтовано необхідність застосування чіткого алгоритму вибору стратегії, що включає: постановку цілей, оцінку ресурсів, аналіз зовнішнього середовища, вибір рівня контролю, оцінку ризиків та інвестицій, попередній підбір стратегій, їхню ефективність та ухвалення фінального рішення. Такий підхід забезпечує структурованість і обґрунтованість стратегічних рішень у динамічному міжнародному середовищі.

У підсумку, результати першого розділу створюють глибоке теоретико-методичне підґрунтя для проведення стратегічного аналізу діяльності реальних українських підприємств електротехнічної промисловості на міжнародних ринках. Обґрунтоване поєднання аналітичних підходів і стратегічного моделювання забезпечує ефективне планування дій підприємств в умовах глобальної конкуренції та дозволяє знижувати ризики, підвищувати

ефективність реалізації стратегій і адаптувати їх до мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Тенденції та динаміка розвитку міжнародної електротехнічної промисловості

У цьому підрозділі здійснимо аналіз міжнародної електротехнічної промисловості та ринку загалом за період 2020-2024 роки. У 2024 році обсяг світового ринку послуг з виробництва електроніки оцінювався в 626,8 мільярда доларів США, і, за оцінками, з 2025 по 2034 рік він зростатиме на 5,1% CAGR [8]. Зростання ринку пояснюється зростанням попиту на побутову електроніку та збільшенням впровадження Інтернету речей у всьому світі (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні чотири показники світового виробництва мікроелектроніки

Market Value (2024)	626,8 BN
Market Value (2034), forecast	\$1,1 TN
Compound Annual Growth Rate	5,1%
Computer Segment	31.9%

Джерело: складено автором на основі [43]

Таблиця 2.1 відображає ключові показники розвитку світового ринку мікроелектроніки та демонструє позитивну динаміку галузі. У 2024 році ринкова вартість оцінюється у 626,8 млрд доларів США, тоді як до 2034 року прогнозується її зростання до 1,1 трлн доларів. Це свідчить про стабільний середньорічний темп приросту (CAGR) на рівні 5,1%, що вказує на довгострокову перспективність інвестування у дану галузь. Значна частка ринку (31,9%) припадає на комп'ютерний сегмент, що підтверджує провідну роль

високопродуктивних обчислювальних систем у формуванні попиту на мікроелектроніку. Така структура ринку підкреслює зростаючу важливість цифровізації та автоматизації в різних секторах економіки, особливо в контексті розвитку штучного інтелекту, Інтернету речей та хмарних технологій.

Згідно з аналітичними даними, оприлюдненими на міжнародному статистичному порталі Statista, обсяг прибутку на світовому ринку електромобілів у найближчі роки наблизатиметься до 900 мільярдів доларів США [46]. Очікується, що до 2029 року частка електромобілів у загальному обсязі продажу транспортних засобів у світі зросте до 7%. Такий приріст стане основою для розвитку нових технологічних рішень у сфері електричного транспорту, що, своєю чергою, стимулюватиме попит на продукцію електротехнічного спрямування. Незважаючи на політичну нестабільність у світі, електротехнічна галузь демонструє сталі темпи розвитку. Оскільки інтерес до електромобілів продовжує зростати, виробники транспортних засобів змушені збільшувати обсяги виробництва, що потребує ефективних і масштабованих підходів. Згідно з прогнозами Міжнародного енергетичного агентства, до 2027 року кількість зареєстрованих електромобілів у світі становитиме близько 17 мільйонів одиниць [45]. Підприємства, які спеціалізуються на виготовленні електроніки, забезпечують безперервність виробничих процесів, удосконалюють логістичні ланцюги та пропонують фінансово обґрунтовані рішення для задоволення зростаючих потреб автовиробників у сучасних електронних компонентах.

Підприємства, що займаються контрактним виробництвом електроніки, мають зосередити увагу на власних виробничих можливостях із точним та масштабованим виготовленням, що відповідає зростанню потреб у деталях для електротранспорту. Крім цього, їм слід удосконалити управління ланцюгами постачання та оптимізувати витрати для забезпечення привабливих цінових умов і рішень для масового виробництва з урахуванням потреб автовиробників, які планують нарощувати обсяги. Серед ключових напрямів розвитку на світовому ринку електронного виробництва виділяються наступні тенденції: по-перше,

підприємства дедалі активніше впроваджують автоматизовані системи керування якістю, засновані на технологіях штучного інтелекту, машинного керування, цифрових інструментах обліку й аналізу. Такі технології дають змогу пришвидшити процеси виробництва, зробити їх точнішими та надійнішими. Використання інформації в реальному часі та аналітики на основі прогнозів допомагає швидко реагувати на вимоги клієнтів, знижувати кількість похибок і скорочувати простой.

Другою вагомою тенденцією є посилення орієнтації на екологічність: підприємства переходять до більш ощадливих виробничих процесів, упроваджують технології повторного використання матеріалів та зменшують негативний вплив на довкілля. Також спостерігається активний розвиток у напрямі зменшення розмірів пристроїв, що відповідає запитам на зручність і функціональність. Попит на компактні багатофункціональні електронні вироби зростає в медичній, автомобільній галузях і сфері побутової техніки.

Поширення мобільних пристроїв, інтелектуальних систем керування домом і портативної електроніки зумовлює зростання потреби у мініатюрних компонентах. За даними досліджень, рівень проникнення смартфонів у світі може перевищити 91% вже найближчими роками, що змушує виробників зосереджуватись на нових підходах до проектування плат, сенсорних систем і надтонких електронних складових, які зберігають простір, залишаючись продуктивними [46].

Надалі перейдемо до аналізу власне ринку послуг із виробництва електронних засобів, де структурно розглянемо ринок із різних сторін (рис. 2.1). Отже, аналізуючи звіт Global Market Insights, можемо зазначити, що ринкова частка даного сектору склала 31,9% у 2024 році. У комп'ютерному сегменті попит на високопродуктивні обчислювальні системи та мініатюрні компоненти зростає через незмінний прогрес у таких технологіях, як III та data mining. Компанії, які займаються виробництвом електроніки, зосереджені на вдосконаленні виробництва для цих систем шляхом включення мікрокомпонентів, що відповідає витратам і ефективним конструкціям,

необхідних цим швидким технологічним прогресом. Також у звіті Global Market Insights прогнозується, що до 2034 року сегмент споживчої електроніки досягне близько 220 млрд. доларів США [53].

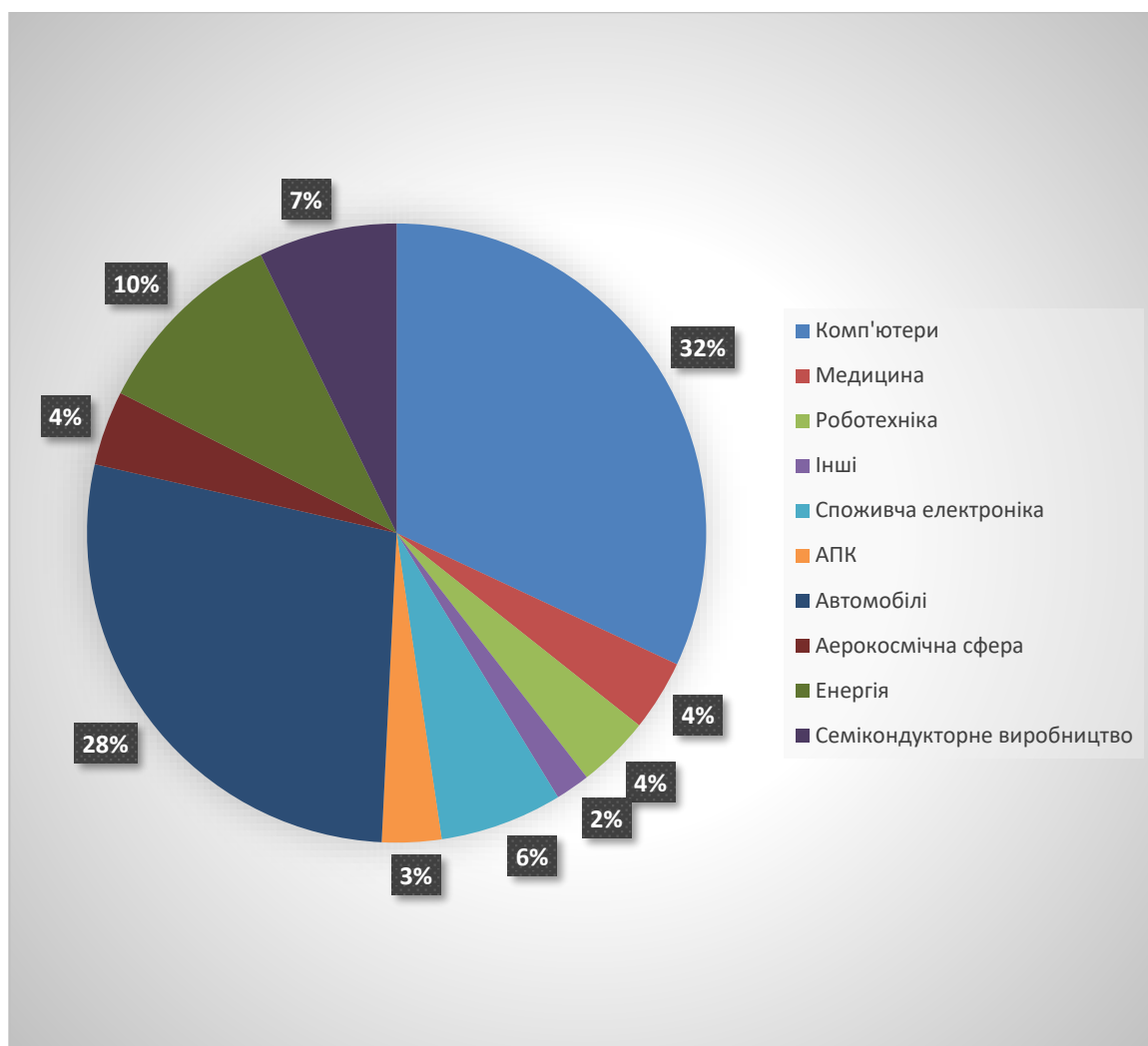


Рис. 2.1. Структура електротехнічного виробництва по галузям

Джерело: складено автором на основі [53]

Сучасний ринок електроніки зазнає значних змін під впливом глобальних технологічних, екологічних та промислових трендів. Сектор виробництва електронних компонентів, у тому числі компанії, що надають послуги електронного контрактного виробництва, реагує на зростання попиту з боку ключових галузей: від споживчої електроніки до оборонної, енергетичної та агропромислової. Високі вимоги до точності, надійності та ефективності стимулюють компанії до впровадження новітніх технологій, включаючи штучний інтелект, 5G, роботизацію та енергозберігаючі рішення.

У таблиці 2.2 систематизовано основні тенденції розвитку світового ринку електроніки за галузевими напрямками на період до 2034 року.

Таблиця 2.2

Основні тенденції розвитку світового ринку електронного виробництва до 2034

Галузь / Сектор	Прогноз зростання	Ключові драйвери	Роль EMS-компаній
Споживча електроніка	до \$220 млрд	Попит на смарт-гаджети, IoT, енергоефективність	Виробництво компактних, індивідуалізованих рішень
Аерокосмічна та оборонна	+3,9% CAGR до 2034	Попит на високоточну, надійну електроніку	Розробка компонентів для автономних систем і зв'язку
Автомобілебудування	+5% CAGR до 2034	Розвиток електромобілів, нові інфо-розважальні системи	Масштабоване виробництво електроніки для силових агрегатів
Напівпровідники	\$20,1 млрд до 2034	Попит на чіпи для AI та 5G	Складання високопродуктивних мікрочипів у чистих кімнатах
Робототехніка	+3,1% CAGR до 2034	Автоматизація виробництва, логістики	Виробництво керуючих блоків, сенсорів, плат
АПК (сільське господарство)	\$6,3 млрд до 2034	Використання БПЛА, смарт-іригація	Виробництво легких, стійких до клімату електронних рішень
Енергетика	\$10,3 млрд у 2024	Зелена енергетика, Smart Grid	Розробка компонентів для сонячних і вітрових систем

Джерело : складено автором на основі [53–56]

Проведений аналіз світових тенденцій на ринку електронного виробництва свідчить про багатогалузеве зростання попиту, зокрема в сегментах споживчої електроніки, електромобілів, аерокосмічної промисловості, аграрного сектору, енергетики та робототехніки. Ключовими рушіями цього зростання виступають технологічна мініатюризація, розвиток штучного інтелекту, впровадження IoT-рішень, прагнення до енергоефективності та глобальна діджиталізація. Особливу увагу компанії-виробники зосереджують на гнучкості

виробництва, автоматизації, управлінні ланцюгами постачання та дотриманні екологічних норм, що відповідає сучасним викликам сталого розвитку.

Очікуване зростання ринку в найближче десятиліття формуватиметься не лише під впливом кінцевого споживача, але й в результаті активного розвитку суміжних галузей, таких як напівпровідникова промисловість, розробка акумуляторних систем, хмарних сервісів і систем «розумного» управління. Таким чином, електроніка перетворюється на центральну технологічну опору для інновацій у всіх провідних секторах світової економіки.

Сама ж динаміка з виробництва електронних компонентів за 2021-2024 роки та її прогноз представлені на рисунку (рис. 2.2).

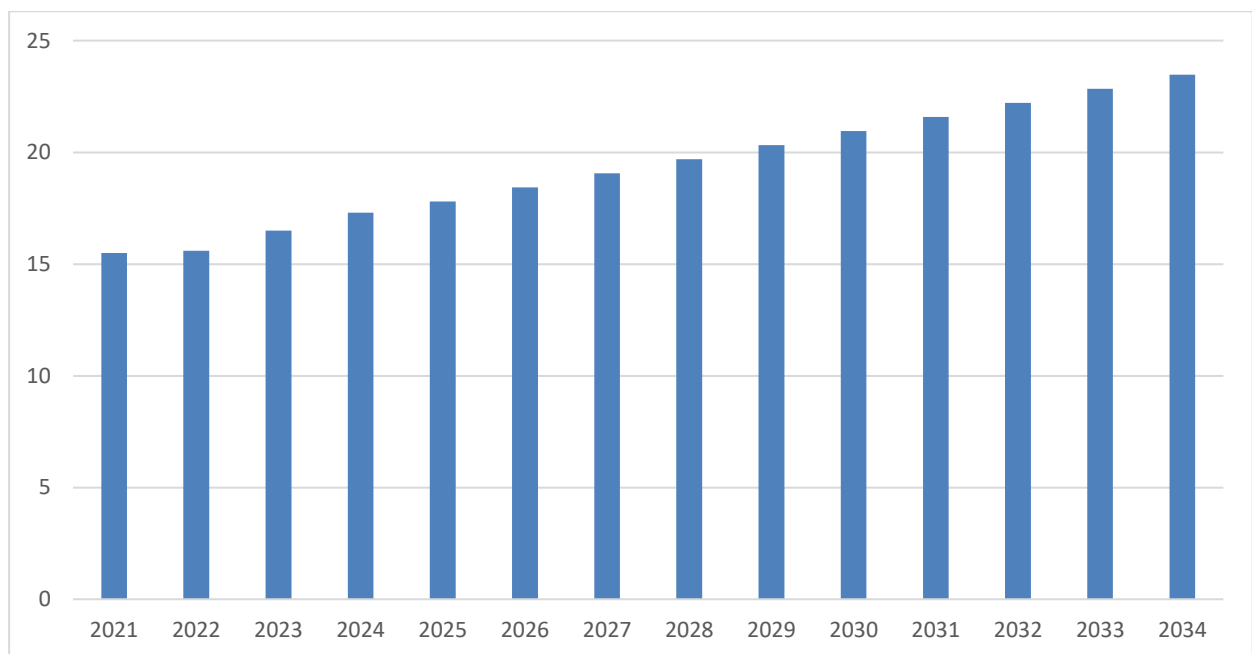


Рис. 2.2. Динаміка та структура ринку електроніки в 2021-2024 рр. та прогноз до 2034 року.

Джерело: складено автором на основі даних [53–56]

У таблиці 2.3 представлено узагальнений регіональний розподіл світового ринку послуг з виробництва електроніки за підсумками 2024 року з прогнозами на період до 2034 року. Аналіз охоплює ключові географічні регіони – Північну Америку, Європу, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Латинську Америку, а також Близький Схід і Африку. Для кожного з них наведено частку у глобальному ринку, основні драйвери зростання, а також очікувану динаміку

розвитку. Такий підхід дозволяє побачити структуру глобального розподілу попиту на послуги EMS, а також виділити перспективні напрями для інвестицій та розвитку виробничих потужностей у відповідних країнах.

Таблиця 2.3

Регіональний розподіл світового ринку послуг з виробництва електроніки у 2024 році та прогнози до 2034 року

Регіон	Частка ринку EMS у 2024 р.	Прогноз обсягу ринку до 2034 р.	Основні чинники зростання
Північна Америка	~22%	США – \$121,1 млрд, Канада – \$20,2 млрд	Розвиток електроніки, IoT, електромобілів, чиста енергетика [57]
Європа	~16,8%	Німеччина – \$50,5 млрд, Італія – \$17,1 млрд	Автоматизація, електроніка для автопрому, відновлювана енергетика [58]
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	~45,1%	Китай – +5,2% CAGR, Японія – 12,4% частки, Південна Корея – +7,2% CAGR	Виробництво споживчої електроніки, 5G, AI, велика клієнтська база [59]
Латинська Америка	~9,2%	Бразилія – +3,7% CAGR, Мексика – +2,5% CAGR	Побутова електроніка, USMCA, виробництво IoT-пристроїв [61]
Близький Схід і Африка	~7,5%	ОАЕ – 27,3% частки, Саудівська Аравія – +3,9% CAGR	Енергетика, телекомунікації, військова промисловість, smart-технології [62]

Джерело: складено автором на основі даних [57-62]

Згідно з даними таблиці 2.3, у 2024 році спостерігається нерівномірний розподіл ринку послуг з виробництва електроніки між ключовими регіонами світу. Найбільшу частку займає Азіатсько-Тихоокеанський регіон — приблизно 45,1% глобального обсягу, що пояснюється концентрацією основних виробничих потужностей у таких країнах, як Китай, Південна Корея та Японія. Зокрема, Китай демонструє стале зростання в межах +5,2% CAGR завдяки потужному виробництву смартфонів, комп'ютерів, побутової електроніки, а також налагодженим логістичним і постачальницьким ланцюгам [59]. Японія активно впроваджує екологічні технології, інвестує в «розумні міста» та системи охорони здоров'я, що забезпечує їй 12,4% частки ринку регіону [59]. Південна Корея зосереджена на напівпровідниках і автоматизації — зростання прогнозується на рівні +7,2% [59].

Північна Америка утримує близько 22% ринку, де ключовим драйвером залишається США з обсягом у \$121,1 млрд у 2024 році [57]. Розвиток технологій 5G, IoT, електромобілів, а також інвестиції у високоінтелектуальну електроніку сприяють активному попиту на EMS-послуги. Канада теж демонструє позитивну динаміку, з прогнозованим обсягом у \$20,2 млрд до 2034 року, що зумовлено зростанням ринку чистої енергії та електроніки для інфраструктури [57].

У Європі частка ринку EMS складає близько 16,8%, а основними гравцями виступають Німеччина (\$50,5 млрд) та Італія (\$17,1 млрд). Європейський ринок зростає під впливом активного впровадження автоматизованих систем, зростання електроніки в автомобільному секторі, а також популяризації відновлюваних джерел енергії [58]. Франція також демонструє перспективне зростання — +4,3% CAGR до 2034 року, особливо в контексті екологічного виробництва та розвитку сталих фабрик [58].

Латинська Америка має частку ринку на рівні 9,2%, де основними локомотивами залишаються Бразилія (+3,7% CAGR) та Мексика (+2,5% CAGR) [61]. Зростання відбувається завдяки зростаючому попиту на побутову електроніку, розвитку IoT-технологій, а також підтримці через угоду USMCA, яка сприяє інвестиційній привабливості регіону [61].

Близький Схід і Африка, хоча й мають найменшу частку — близько 7,5%, демонструють високий потенціал зростання, зокрема в ОАЕ (27,3% регіональної частки) та Саудівській Аравії (+3,9% CAGR) [62]. Основними рушіями тут є інвестиції в «розумні» виробництва, автоматизацію, оборонну промисловість та телекомунікації. Регіон активно підтримує впровадження «зелених» рішень і цифровізації промисловості.

Отже, аналіз підтверджує, що глобальний ринок EMS стає дедалі більш регіоналізованим із домінуванням Азіатсько-Тихоокеанського регіону як глобального виробничого центру. Водночас Північна Америка та Європа намагаються посилити свою технологічну автономію через інвестиції у локалізовані інноваційні рішення. Регіони, що розвиваються, як-от Латинська Америка та Близький Схід з Африкою, формують нові точки зростання завдяки

доступності ресурсів, підтримці державних ініціатив та глобальним партнерствам.

Найпотужніші транснаціональні корпорації, що спеціалізуються на електротехнічному виробництві, відіграють ключову роль у формуванні глобальних технологічних трендів і розподілі інновацій. Згідно з аналітичними оцінками, п'ятірка провідних компаній забезпечує близько 25% обсягу світового ринку послуг з виробництва електроніки, зокрема Foxconn (Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.), Compal Electronics Inc., Quanta Computers Inc., Wistron Corporation та Flex Ltd [63]. Їх бізнес-моделі ґрунтуються на принципі вертикальної інтеграції, що дозволяє цим виробникам охоплювати весь життєвий цикл продукту — від проектування й прототипування до повномасштабного виробництва, тестування, логістики, післяпродажного обслуговування та навіть утилізації.

Foxconn, найбільший у світі контрактний виробник електроніки, відомий як головний партнер Apple, Sony, Dell та інших світових брендів. Компанія оперує мережею із понад 30 виробничих об'єктів по всьому світу, демонструючи надзвичайну гнучкість до змін попиту та ринкової кон'юнктури. Foxconn надає не лише послуги зі складання, а й управління ланцюгом постачання, контроль якості, послуги дистрибуції та технічну підтримку [64]. У 2023 році компанія реалізувала масштабний інвестиційний проект в Індії — відкривши новий завод у штаті Телангана з метою диверсифікації виробничих потужностей на тлі геополітичних ризиків у регіоні Східної Азії [65].

Compal Electronics — один із найбільших світових виробників ноутбуків і портативної електроніки, що співпрацює з такими брендами, як HP, Acer і Lenovo. Компанія вирізняється високим рівнем адаптивності, що дозволяє їй оперативно реагувати на динаміку ринку. Compal успішно реалізує стратегію операційної ефективності, поєднуючи низькі витрати на виробництво з інженерною експертизою у проектуванні пристроїв для OEM-сектору [66]. Значна увага приділяється розширенню напрямів діяльності — від розробки

smart-рішень до співпраці з індустріальними партнерами в галузі телекомунікацій та автомобільної електроніки.

Wistron Corporation — ще один великий гравець у секторі EMS, відомий своєю диверсифікацією виробництва. Компанія забезпечує виготовлення складних електронних компонентів: ноутбуків, серверів, планшетів, смартфонів, інфраструктурного обладнання. Вона активно впроваджує моделі гнучкого виробництва, застосовує стратегії оптимізації витрат та впроваджує циркулярні принципи у ланцюгах створення вартості. Це дозволяє Wistron ефективно масштабувати виробництво під потреби клієнтів і відповідати високим стандартам надійності, особливо у високотехнологічному та медичному секторах [67].

Загалом зазначені корпорації діють у надзвичайно конкурентному середовищі, де ключовими чинниками переваги залишаються рівень автоматизації, здатність до швидкого технологічного оновлення, гнучкість логістичних схем, ефективне управління проектами та здатність інтегрувати найсучасніші технології — зокрема, штучний інтелект, хмарні платформи, обробку великих даних (Big Data) та технології 5G. Їхня адаптивність до змін глобальної кон'юнктури дозволяє не лише зберігати частку на ринку, а й диктувати тенденції у сфері виробництва складної електроніки.

У лютому 2024 року під час форуму «Зроблено в Україні» голова правління НЕК «Укренерго» Володимир Кудрицький повідомив, що після початку повномасштабного вторгнення росії та обстрілів енергосистеми українські виробники електротехнічного обладнання змогли збільшити обсяги виробництва. Він зазначив, що хоча деякі позиції не виробляються в Україні, ринок електротехнічних виробів дозволяє не лише задовольняти внутрішні потреби, але й орієнтуватися на експорт до країн Центрально-Східної Європи [51]. В. Кудрицький підкреслив, що перевагами українських виробників є низька собівартість продукції та наявність великої кількості кваліфікованих інженерів. Він також наголосив на необхідності забезпечення довгострокових контрактів на

закупівлю, які дозволили б масштабувати виробництво та сприяти розвитку галузі.

2.2 Особливості міжнародної діяльності української компанії «Елкон»

ПП «Елкон» – українське підприємство, яке здійснює діяльність у кількох ключових сферах, пов'язаних із виробництвом електротехнічного обладнання, будівництвом, торгівлею та транспортними послугами. Основні напрями діяльності підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні напрями діяльності підприємства ПП «Елкон»

№	Напрямок діяльності	Код КВЕД	Характеристика діяльності
1	Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	27.12	Виготовлення пристроїв для розподілу електроенергії та її контролю, зокрема розподільчих щитів, електричних панелей, автоматичних вимикачів.
2	Виробництво керамічних електроізоляторів та ізоляційної арматури	23.43	Виробництво електроізоляційних матеріалів для безпечної експлуатації енергетичних мереж, зокрема повітряних ліній електропередачі та трансформаторів.
3	Виробництво електромонтажних пристроїв	27.33	Виготовлення елементів для монтажу електричних систем: клемних колодок, розподільчих блоків, з'єднувальних коробок.
4	Будівництво житлових і нежитлових будівель	41.20	Здійснення повного циклу будівництва об'єктів житлового та комерційного призначення з монтажем електромереж.
5	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	46.19	Посередницька діяльність із реалізації електротехнічної продукції, будівельних матеріалів та іншого устаткування.
6	Неспеціалізована оптова торгівля	46.90	Оптовий продаж широкого спектру продукції, включаючи електротехнічне обладнання та будівельні матеріали.
7	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.19	Продаж електромонтажної, будівельної та побутової продукції через мережу роздрібних торгових точок.

Джерело: складено автором на основі [2]

Продовження табл.2.5

Кількість персоналу	8	8	11	7	6	-2	-25,0
Дохід (тис грн)	5 783	8 541	3 331	2 248	1 326	-4457	-77,1
Чистий прибуток (тис грн)	931	1 186	209	154	64	-867	-93,1
Активи (тис грн)	5 525	5 171	5 721	4 647	3 792	-1733	-31,4
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	2	2	7	1	3	1	50,0
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	1 990	450	791	424	246	-1744	-87,6
Власний капітал (тис грн)	3 535	4 721	4 930	4 223	3 546	11	0,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [2]

Аналізуючи наведені фінансові показники підприємства за період з 2020 по 2024 роки, спостерігається тенденція до зниження основних параметрів діяльності. Кількість персоналу зменшилася з 8 осіб у 2020 році до 6 осіб у 2024 році, що становить скорочення на 25%. Дохід підприємства за цей період знизився на 77,1%, з 5 783 тис. грн у 2020 році до 1 326 тис. грн у 2024 році. Чистий прибуток також суттєво скоротився – на 93,1%, з 931 тис. грн до 64 тис. грн. Активи підприємства «Елкон» зменшилися на 31,4%, з 5 525 тис. грн у 2020 році до 3 792 тис. грн у 2024 році. Водночас, поточні зобов'язання значно скоротилися – на 87,6%, з 1 990 тис. грн до 246 тис. грн. Власний капітал залишився практично незмінним, збільшившись лише на 0,3%, з 3 535 тис. грн до 3 546 тис. грн.

Зменшення доходів та чистого прибутку свідчить про зниження рентабельності та ефективності діяльності підприємства. Скорочення активів та поточних зобов'язань може вказувати на зменшення масштабів операційної діяльності або оптимізацію фінансової структури. Незмінність власного капіталу

при значному зниженні прибутку може свідчити про відсутність реінвестування або недостатню прибутковість для нарощування капіталу.

Загалом, підприємство стикається з викликами, пов'язаними зі зниженням фінансових показників, що потребує перегляду стратегій управління, оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходів для стабілізації та покращення фінансового стану (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок та аналіз основних коефіцієнтів фінансово-економічного стану

ПП «Елкон»

Назва коефіцієнта	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення абсолютне 2024/2020	Відхилення відносне, % 2024/2020, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,52	10,56	6,76	10,18	14,08	11,56	458,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,29	5,42	3,06	2,68	1,81	0,52	40,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,01	0,02	0,02	0,01	100,0
Коефіцієнт автономії	0,64	0,91	0,86	0,91	0,94	0,3	46,9
Рентабельність активів (ROA)	0,17	0,23	0,04	0,03	0,02	-0,15	-88,2
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,30	0,25	0,04	0,03	0,02	-0,28	-93,3
Чиста маржа	0,16	0,14	0,06	0,07	0,05	-0,11	-68,8
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	6,82	11,33	13,79	12,80	10,75	3,93	57,6
Коефіцієнт заборгованості	0,36	0,09	0,14	0,09	0,06	-0,3	-83,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [2]

Отже, аналізуючи фінансові коефіцієнти підприємства за період з 2020 по 2024 роки, можна зробити певні висновки. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 2,52 у 2020 році до 14,08 у 2024 році, що значно перевищує нормативне значення 1,0–2,0, що свідчить про надмірне накопичення оборотних активів або неефективне використання ресурсів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався на низькому рівні, збільшившись з 0,01 у 2020 році до 0,02 у 2024 році, що нижче нормативного значення, котре повинно бути більше за 0,3. Це вказує на недостатню здатність підприємства негайно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 1,29 у 2020 році до 1,81 у 2024 році, що перевищує нормативне значення 0,6–0,8. Це свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів без урахування запасів. Коефіцієнт автономії збільшився з 0,64 у 2020 році до 0,94 у 2024 році, що перевищує нормативне значення, котре повинно бути більше за 0,5. Це вказує на високу фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність активів (ROA) знизилася з 0,17 у 2020 році до 0,02 у 2024 році, що нижче нормативного значення, котре повинно бути більше за 0,14. Це свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу (ROE) зменшилася з 0,30 у 2020 році до 0,02 у 2024 році, що нижче нормативного значення, що повинно бути більшим за 0,2. Це вказує на значне зниження віддачі на вкладений власний капітал. Чиста маржа знизилася з 0,16 у 2020 році до 0,05 у 2024 році, що нижче нормативного значення (більше за 0,3), а в умовах високого податкового тиску – більше за 0,15. Це свідчить про зменшення частки чистого прибутку у виручці від реалізації.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс з 6,82 у 2020 році до 10,75 у 2024 році, що вказує на високу забезпеченість необоротних активів власними коштами. Коефіцієнт заборгованості знизився з 0,36 у 2020 році до 0,06 у 2024 році, що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів. Загалом, підприємство демонструє високу ліквідність та

фінансову незалежність, проте спостерігається суттєве зниження показників рентабельності, що може вказувати на проблеми з ефективністю використання ресурсів та прибутковістю діяльності.

Свій фінансовий стан підприємство підтримує завдяки партнерам. ПП «Елкон» має партнерство з трьома основними компаніями, у яких купує продукцію на комплектуючі та реалізує на українському ринку (рис.2.1).

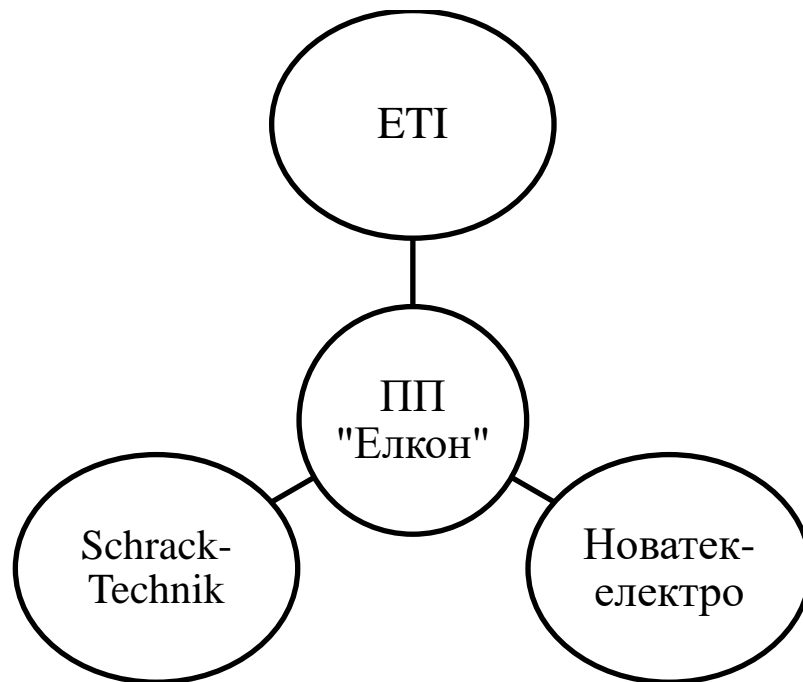


Рис.2.3. Партнерські міжнародні зв'язки ПП «Елкон»

Джерело: складено автором на основі [2]

Компанія «ETI» пропонує високоякісне низьковольтне та високовольтне електротехнічне обладнання. Підприємство випускає всі види запобіжників, NH, D, D0, C тощо, автоматичні вимикачі ETIMAT 6, ETIMAT 10, ETIBREAK, EB 2 і т.д. Диференційні реле. В асортименті продукції є вимикачі навантаження, перемикачі, кнопки управління, всілякі реле, таймери, термостати. Для комутації електричних ланцюгів випускаються модульні та силові контактори, роз'єднувачі, клеми. Для захисту обладнання високої та низької напруги пропонуються обмежувачі перенапруги, роз'єднувачі запобіжників, повітряні автоматичні вимикачі. Компенсація реактивної потужності включає конденсатори, регулятори реактивної потужності “PFC”, а також контролери

АВР, контролер LOGIC. Якість продукції спрямовано максимальне задоволення потреб покупця. Вся продукція має міжнародні сертифікати та безліч нагород за високу якість.

Продукція «Schrack-Technik» виробляється в розвинених країнах західної Європи і відрізняється дуже високою якістю. Інформація, що міститься в даному каталозі, носить інформаційний характер і відображає думку компанії на момент його складання. До представленого каталогу входять модульні автоматичні вимикачі, диференціальні автоматичні вимикачі, ПЗВ, силові вимикачі, всілякі реле, клеми, трансформатори, вимикачі навантаження, контактори, автомати захисту двигунів та багато іншого.

Також ПП «Елкон» є дистриб'ютором продукції компанії «Новатек-електро». Продукція цієї компанії використовується широким колом промислових та енергетичних підприємств. Основною продукцією «Новатек-електро» є промислові реле, реле напруги одна і три фазні, серія температурних контролерів, блоки захисту та контролю для асинхронних електродвигунів, струмові реле. Із силової електроніки це різні джерела живлення, безтрансформаторні електронні стабілізатори напруги.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) на сучасному етапі розвитку підприємств стає важливим елементом їх стратегічного розвитку, адже дозволяє диверсифікувати постачання, оптимізувати витрати, виходити на нові ринки збуту, залучати нові технології та нарощувати конкурентоспроможність. У структурі управління ПП «Елкон» функціонування ЗЕД є складовою частиною загальної системи управління логістикою, постачанням і взаємодією з партнерами.

На підприємстві не створено окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, проте відповідні функції виконуються логістично-комерційним відділом, який перебуває у підпорядкуванні виконавчого директора підприємства. Працівники цього підрозділу безпосередньо займаються організацією зовнішньоторговельних контрактів, укладанням угод з іноземними постачальниками, контролем за митним оформленням вантажів, веденням

зовнішньоекономічної документації, обробкою інвойсів, накладних, сертифікатів відповідності та іншої супровідної документації.

В обов'язки профільних фахівців входить також:

- аналіз міжнародних цін і вибір найбільш вигідних умов постачання;
- проведення перемовин з іноземними постачальниками та дистриб'юторами;
- організація митного оформлення та сертифікації товарів, у тому числі контроль за дотриманням норм ЄС;
- ведення валютно-фінансових операцій: підготовка платіжних документів, відкриття акредитивів, робота з банківськими розрахунками в іноземній валюті;
- взаємодія з митними брокерами та логістичними операторами;
- здійснення контролю за термінами постачання та відповідністю імпортованої продукції технічній специфікації.

Зовнішньоекономічна діяльність ПП «Елкон» охоплює переважно імпорتنі операції, які мають стратегічне значення для забезпечення виробництва сировиною, комплектуючими та електротехнічними матеріалами. Географічна диверсифікація постачань дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у постачанні, уникати цінових коливань на окремих ринках та підтримувати конкурентоспроможність продукції. У таблиці 2.7 представлено розподіл імпорту за країнами постачальниками за 2024 рік.

Таблиця 2.7

Географічний розподіл імпорту ПП «Елкон» за 2024 рік

Країна постачальник	Обсяг імпорту (од. електротех. продукції)	Вартість закупівлі (тис. євро)	Частка у загальному імпорті (%)
Англія	4 000	12,00	40,0%
Польща	2 500	6,25	25,0%
Італія	1 500	4,50	15,0%
Франція	1 000	2,80	10,0%
Туреччина	1 000	2,20	10,0%
Разом	10 000	27,75	100%

Джерело: складено автором на основі [2]

Як свідчить таблиця, основним партнером ПП «Елкон» за обсягами постачання є Англія (40% загального імпорту), яка постачає найзначніші партії електротехнічної продукції. Польща посідає друге місце з часткою 25%, що вказує на активізацію співпраці з європейськими постачальниками. Незважаючи на вищу ціну одиниці товару з Англії, підприємство дотримується стратегії диверсифікації, співпрацюючи також із постачальниками з Італії, Франції та Туреччини. Це дозволяє знижувати залежність від одного ринку та гнучко реагувати на зміни у вартості чи доступності ресурсів.

Для комплексної оцінки ефективності зовнішньоекономічної стратегії ПП «Елкон» важливим є вивчення змін у динаміці імпорту за основними країнами-партнерами. У таблиці 2.8 подано порівняльні дані щодо обсягів імпорту за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.8

**Динаміка імпорту ПП «Елкон» за країнами постачальниками,
2023–2024 рр.**

Країна постачальник	Обсяг імпорту (од.) 2023 р.	Обсяг імпорту (од.) 2024 р.	Зміна (%)
Англія	4 500	4 000	-11,1%
Польща	2 200	2 500	13,6%
Італія	1 700	1 500	-11,8%
Франція	1 200	1 000	-16,7%
Туреччина	800	1 000	25,0%
Разом	10 400	10 000	-3,8%

Джерело: складено автором на основі [2]

Порівняльний аналіз за два роки засвідчує скорочення обсягів імпорту з більш традиційних постачальників (Англії, Італії, Франції), що пояснюється зростанням вартості продукції або зміною умов співпраці. Натомість Польща та Туреччина демонструють позитивну динаміку, зокрема Туреччина – приріст у 25%, що свідчить про переорієнтацію закупівель у бік більш вигідних постачальників. Це свідчить про гнучкість імпоротної стратегії підприємства.

Окрім географічної, не менш важливою є товарна структура імпорту, оскільки дозволяє оцінити, які саме категорії продукції формують основні потреби підприємства - табл.2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка імпорту за товарними групами, 2023–2024 рр.

Найменування товару	Обсяг імпорту (од.) 2023 р.	Обсяг імпорту (од.) 2024 р.	Зміна (%)
Кабелі	2 000	1 500	-25,0%
Комплектуючі магніти та мікросхеми	52 000	54 000	3,85%
Вимірювальні електронні прилади	1 500	1 200	-20,0%
Мікрокомпоненти	10 000	10 000	0,0%
Інше	1 000	800	-20,0%
Разом	66 500	67 500	1,50%

Джерело: складено автором на основі [2]

Незважаючи на загальне зниження імпорту окремих товарних позицій, таких як кабелі та вимірювальні прилади, зросли поставки високотехнологічної електроніки – магнітів і мікросхем. Це може свідчити про перехід до виготовлення продукції з більш високою доданою вартістю або зростання попиту на точні електронні компоненти. Стабільний попит на мікрокомпоненти демонструє постійність виробничих потреб підприємства. Загальна динаміка за товарними групами залишається позитивною, що вказує на поступову адаптацію компанії до нових умов ринку.

ПП «Елкон» здійснює експортну діяльність у межах зовнішньоекономічної діяльності, що має обмежений, але стратегічно важливий характер. Основні напрями експорту пов'язані з реалізацією електротехнічного обладнання власного виробництва до країн пострадянського простору, зокрема Республіки Казахстан та Республіки Молдова.

Компанія постачає продукцію промислового призначення: електророзподільні щити, панелі керування, ізоляційні вироби, а також монтажні електропристрої, які відповідають міжнародним стандартам якості. Продукція експортується переважно в межах індивідуальних контрактів або через участь у тендерних закупівлях, що зумовлює нерегулярність та епізодичність поставок.

Таблиця 2.10

Динаміка експорту ПП «Елкон» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг експорту, тис. грн	605	512	381	247	320
Частка експорту в загальному доході, %	10,5%	6,0%	11,4%	11,0%	24,1%
Основні країни-отримувачі	Казахстан, Молдова	Казахстан, Молдова	Казахстан, Молдова	Молдова	Казахстан, Молдова
Продукція, що експортується	Електроцисти, ізолятори, панелі керування	Електроцисти, монтажні панелі	Монтажні пристрої	Панелі керування	Електроцисти, модулі управління

Джерело: складено автором на основі [2]

Попри помірні обсяги, експортна діяльність у 2024 році забезпечила понад 24% загального доходу, що свідчить про стратегічне зростання її значення. У порівнянні з попередніми роками, частка експорту зросла майже вдвічі, що зумовлено перерозподілом комерційних пріоритетів компанії на зовнішні ринки в умовах падіння внутрішнього попиту.

Зростання частки експорту в структурі доходів підприємства свідчить про потенціал інтернаціоналізації діяльності компанії, зокрема шляхом поглиблення співпраці з постійними партнерами у країнах СНД та розширення на ринки Східної Європи. Така динаміка є результатом адаптації продукції до міжнародних вимог, що включає дотримання технічних регламентів, оформлення сертифікатів відповідності, а також логістичну підтримку.

Для комплексної оцінки ефективності міжнародної діяльності ПП «Елкон» доцільно застосувати методику SWOT-аналізу, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості і загрози зовнішнього середовища, що впливають на реалізацію експортно-імпортних операцій. Такий підхід є важливим інструментом стратегічного планування в умовах змін глобального ринку та зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності в забезпеченні стабільності підприємства – табл.2.11.

Серед основних сильних сторін міжнародної діяльності компанії варто відзначити наявність власного виробництва електротехнічної продукції, яке відповідає технічним стандартам країн ЄС та СНД. Це дозволяє ПП «Елкон» бути конкурентоспроможним постачальником не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Висока частка експорту у 2024 році (24,1% у загальному обсязі доходу) свідчить про зростання значущості зовнішніх операцій навіть попри загальне скорочення комерційної активності в Україні. Ще одним важливим фактором є наявність широкої мережі постачальників з Англії, Польщі, Італії, Франції та Туреччини, що забезпечує диверсифікацію джерел імпорту та знижує логістичні ризики. Гнучкість у закупівельній політиці, швидке реагування на зміни ринкових умов, та стабільне постачання електронних компонентів забезпечують безперебійне функціонування.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз міжнародної діяльності ПП «Елкон»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність власного виробництва електротехнічної продукції з високим рівнем адаптації до технічних стандартів ЄС та СНД. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність окремого відділу ЗЕД, що знижує ефективність стратегічного планування міжнародної діяльності.
<ul style="list-style-type: none"> • Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками з п'яти країн, що забезпечує диверсифікацію ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежена географія експорту (лише дві країни) та незначні обсяги експорту.
<ul style="list-style-type: none"> • Висока частка експорту у загальному доході у 2024 році (24,1%), що демонструє перспективу зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень залежності від валютних коливань та логістичних витрат.
<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість у закупівельній політиці та швидке реагування на зміну ринкових умов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатній рівень цифровізації ЗЕД-процесів та міжнародного маркетингу.
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність стабільних імпортних каналів для комплектуючих, мікросхем та електроніки. 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерегулярність експортних поставок, залежність від індивідуальних замовлень та тендерів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Вихід на нові ринки Східної Європи, зокрема Болгарії, Румунії, Грузії, з огляду на близькість та спільні технічні стандарти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Геополітична нестабільність у регіоні, що може призвести до ускладнення логістики або санкційних бар'єрів.
<ul style="list-style-type: none"> • Участь у міжнародних тендерах та програмах технічного переоснащення у галузі енергетики. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення цін на імпортні компоненти через глобальні інфляційні процеси.
<ul style="list-style-type: none"> • Державна підтримка експорту (ЕКС, компенсації ПДВ, міжнародні виставки, Програма "Made in Ukraine"). 	<ul style="list-style-type: none"> • Загострення конкуренції з боку азійських виробників з нижчими цінами.
<ul style="list-style-type: none"> • Поширення "зеленої" енергетики та попит на нові енергоефективні рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення митного контролю в країнах ЄС та зміна регуляторного поля.

Джерело: авторська розробка

До слабких сторін міжнародної діяльності належить, передусім, відсутність окремого спеціалізованого відділу ЗЕД. Функції зовнішньоекономічного управління наразі покладені на логістично-комерційний відділ, що знижує рівень концентрації та ефективності у стратегічному плануванні ЗЕД. Окрім цього, географія експорту залишається вузькою — обмеженою Казахстаном та Молдовою, а експорт має переважно нерегулярний, тендерно-епізодичний характер. Також слід відзначити високу залежність імпорتنих операцій від валютних коливань та витрат на логістику. Недостатній рівень цифровізації ЗЕД-процесів, зокрема відсутність CRM-системи для управління закордонними замовленнями або електронної системи моніторингу контрактів, обмежує можливості масштабування діяльності.

У середовищі можливостей для розширення міжнародної присутності компанії можна виділити перспективу виходу на ринки Східної Європи. Географічна та технічна сумісність з ринками Болгарії, Румунії, Чехії, країн Балтії створює сприятливі умови для розвитку експорту, особливо з огляду на потребу цих країн у модернізації інфраструктури та електромереж. Потенціал має також участь у міжнародних тендерах з енергоефективних рішень та державних програмах розвитку промисловості, включаючи програми технічної модернізації на рівні муніципалітетів та підприємств-інфраструктурників. Додатковими можливостями можуть стати державні інструменти підтримки експорту – компенсація ПДВ, ЕКА, міжнародні торгові місії, а також тренд на імпортозаміщення в країнах Східної Європи, де вітчизняна продукція може стати конкурентною за ціною.

Разом із тим, зовнішнє середовище також створює загрози, на які ПП «Елкон» має реагувати у стратегічному плануванні. До таких загроз належить геополітична нестабільність у регіоні, що може ускладнювати логістику, призводити до посилення митного регулювання або запровадження санкцій. Значну конкуренцію на міжнародних ринках становлять виробники з Азії (зокрема Китай, Тайвань, Південна Корея), які пропонують схожі продукти за нижчими цінами. Іншою важливою загрозою є зростання цін на імпорتنі

сировину і комплектуючі, що посилює витрати на виробництво й впливає на конкурентоспроможність. Зміни у митному регулюванні ЄС, зокрема впровадження нових вимог до енергозберігаючої продукції та сертифікації, також можуть ускладнити вихід на нові ринки без додаткових інвестицій у модернізацію та сертифікацію продукції.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що міжнародна діяльність ПП «Елкон» перебуває на етапі структурного формування з високим потенціалом зростання. Враховуючи зростаючу роль експорту в доходах компанії, зростаючу частку продукції з високою доданою вартістю, підприємству доцільно розширити свої ЗЕД-функції, створити спеціалізований підрозділ зовнішньої торгівлі, інтегрувати цифрові інструменти керування експортом та здійснити пошук нових ринків збуту з використанням фільтрових моделей вибору. Орієнтація на ринки Центральної та Східної Європи, а також збільшення частоти поставок і диверсифікація продуктового портфеля дозволять компанії посилити свою позицію на міжнародному ринку та знизити залежність від внутрішніх ризиків.

2.3 Конкурентні позиції української компанії «Елкон» на міжнародних ринках

Для поглибленого аналізу конкурентних позицій ПП «Елкон» на міжнародних ринках доцільно обрати саме ринок Республіки Молдова. Цей вибір зумовлений низкою стратегічних, економічних та логістичних чинників. По-перше, Молдова є одним із небагатьох стабільних ринків збуту для підприємства, де «Елкон» вже має досвід комерційної взаємодії та налагоджені партнерські зв'язки. По-друге, близькість географічного розташування, спільна історія господарських зв'язків, подібність технічних стандартів і мовно-культурна спорідненість створюють додаткові сприятливі умови для кооперації. По-третє, Молдова активно інтегрується у європейський економічний простір, зберігаючи при цьому лояльність до українських виробників, що відкриває нові

перспективи для експорту продукції, виготовленої в Україні. Також важливу роль відіграє відносна доступність ринку в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства, а також спрощений митний режим у межах зони вільної торгівлі.

У Молдові «Елкон» діє в межах вузькоспеціалізованих B2B-операцій, орієнтуючись на постачання електротехнічного обладнання промислового призначення, зокрема щитового устаткування, монтажних панелей, блоків управління та супутніх електрокомпонентів. Компанія працює здебільшого за індивідуальними замовленнями, які формуються через участь у тендерах або за прямими контрактами з молдовськими підрядниками, що здійснюють проектування та модернізацію електромереж і енергетичних систем. Обсяг операцій є обмеженим, але стабільним, що дозволяє підтримувати присутність на ринку та нарощувати ділову репутацію. Важливо, що продукція компанії відповідає стандартам якості та технічним регламентам Молдови, що мінімізує бар'єри входу на ринок. Таким чином, діяльність ПП «Елкон» у Молдові має чітко виражену техніко-інженерну спрямованість і слугує фундаментом для подальшого розвитку міжнародної експансії в регіоні.

Таблиця 2.12

Стратегія діяльності ПП «Елкон» у Молдові

Складова	Зміст
1. Тип виходу на ринок	Прямий експорт електротехнічної продукції за індивідуальними B2B-контрактами та тендерами
2. Цільовий сегмент	Промислові клієнти: енергетичні компанії, проектно-монтажні організації
3. Продуктова політика	Щитове устаткування, монтажні панелі, модулі керування — адаптовані до технічних норм Молдови
4. Цінова стратегія	Конкурентні ціни завдяки нижчій собівартості українського виробництва
5. Стратегія розвитку	Поглиблення співпраці з місцевими партнерами, підготовка до розширення на ринок Румунії

Джерело: авторська розробка

Молдовський ринок електрощитового обладнання та модулів управління характеризується динамічним розвитком, зокрема завдяки зростанню експорту та залученню іноземних інвестицій. Компанії, що працюють у цьому секторі,

пропонують широкий спектр продукції та послуг, від стандартних електрощитів до високотехнологічних модулів управління для різних галузей.

ADD Grup є провідною молдовською компанією у сфері розробки та виробництва смарт-лічильників і інтелектуальних рішень для енергетичних компаній. Основними клієнтами компанії є оператори енергомереж, з якими ADD реалізує масштабні проекти з автоматизації обліку електроенергії [66]. Незважаючи на те, що основна спеціалізація компанії — це системи вимірювання, вона активно розвиває напрям проектування щитового обладнання для комплексних енергетичних рішень. Її сильними сторонами є високий рівень технологічності, наявність сертифікатів відповідності стандартам ЄС та глибока локалізація виробництва. Водночас компанія менше представлена у сегменті класичних промислових електрощитів, що дає «Елкон» змогу утримувати конкурентну перевагу у вузькоспеціалізованих B2B-проектах.

Elektromanufacturing є контрактним виробником електронних компонентів та модулів керування, орієнтованим переважно на зовнішніх замовників із Європи. Компанія спеціалізується на складанні друкованих плат, блоків управління, а також розподільчих модулів для промислових потреб. Її конкурентною перевагою є гнучкість виробництва, висока швидкість адаптації до специфікацій замовника та сучасне обладнання для серійного складання. Elektromanufacturing активно працює з іноземними партнерами, однак не має власного бренду кінцевої продукції, що дещо знижує впізнаваність на внутрішньому ринку Молдови[67]. В умовах контрактного виробництва вона більше є потенційним партнером або OEM-конкурентом для компаній, подібних до «Елкон», які працюють під власним брендом.

Blacksea-EMS – це нішевий виробник, який спеціалізується на виготовленні електронних модулів для зарядних станцій, систем LED-освітлення та IoT-платформ [68]. Компанія позиціонує себе як постачальник сучасних модулів керування для нових інфраструктурних рішень. Завдяки вузькій спеціалізації та партнерству з західноєвропейськими стартапами вона демонструє високу якість і технічну гнучкість.

Таблиця 2.13

Основні конкуренти ПП «Елкон» у Молдові

Компанія	Місто / Країна	Профіль діяльності	Сильні сторони	Обмеження / Вплив на ПП «Елкон»
ADD Grup	Кишинів, Молдова	Смарт-лічильники, інтелектуальні енергетичні рішення, щитове обладнання	Високотехнологічне виробництво, локалізація, відповідність стандартам ЄС	Не домінує у сегменті промислових електрощитів; конкуренція помірна
Elektromanufacturing	Унгени, Молдова	Контрактне складання модулів, друкованих плат, блоків управління для OEM-замовників	Гнучкість виробництва, адаптивність, сучасне обладнання	Відсутність власного бренду; конкуренція — у сфері OEM / контрактного виробництва
Blacksea-EMS	Кишинів, Молдова	Виробництво модулів для зарядних станцій, LED-освітлення, IoT-рішень	Висока технічна гнучкість, нішеве позиціонування, партнерство з європейськими стартапами	Опосередкована конкуренція; сильна у smart-сегменті, але не у базовому щитовому обладнанні

Джерело: узагальнено автором на основі [66-68]

Для об'єктивного порівняння конкурентних позицій ПП «Елкон» на ринку Молдови доцільно застосувати методику бального аналізу, яка дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у зіставленні з іншими гравцями. У межах даного дослідження розглянуто три компанії-конкуренти: ADD Grup (спеціалізується на smart-технологіях для енергетики), Elektromanufacturing (контрактний виробник електроніки) та Blacksea-EMS (нішевий постачальник рішень для зарядних станцій та LED-інфраструктури). Оцінювання здійснювалося за сімома ключовими критеріями, кожному з яких присвоєно вагу залежно від рівня впливу на загальну ринкову конкурентоспроможність. Результати представлено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Бальний конкурентний аналіз ПП «Елкон» на ринку Молдови

Критерій оцінки	Вага	ПП «Елкон»	ADD Grup	Elektromanufacturing	Blacksea-EMS
1. Ціна / комерційна привабливість	0,20	8	7	8	7
2. Якість продукції	0,20	7	9	7	8
3. Адаптація під замовника / інженерна гнучкість	0,15	7	7	9	9
4. Наявність сертифікатів та відповідність стандартам	0,15	7	10	8	8
5. Репутація та впізнаваність бренду	0,10	5	9	5	6
6. Локальна присутність та сервісна підтримка	0,10	6	9	6	8
7. Спеціалізація у сегменті електроцитів	0,10	8	6	7	5
Сумарна оцінка (Σ бал \times вага)	1,00	7,05	8,1	7,4	7,3

Джерело: авторська розробка

Як свідчать результати аналізу, найвищу загальну оцінку отримала компанія ADD Grup, що пояснюється її високою технологічною оснащеністю, сильним брендом і локалізованим сервісом. ПП «Елкон», маючи добрі позиції за ціною та спеціалізацією, посідає проміжну позицію (7,05 бала) і потенційно може покращити свої ринкові перспективи шляхом підсилення маркетингової політики, впровадження міжнародних стандартів якості та створення сервісної мережі на місцях.

Для більш наочного представлення конкурентного профілю та виявлення диференціації за окремими параметрами доцільним є побудова багатокутника конкуренції (радарної діаграми) – рис.2.4. Аналізуючи візуалізацію конкурентного профілю ПП «Елкон» у порівнянні з трьома основними гравцями молдовського ринку в сегменті електрощитового обладнання та модулів управління: ADD Grup, Elektromanufacturing та Blacksea-EMS. Графік побудовано на основі бального аналізу семи ключових критеріїв, які охоплюють технічні, маркетингові, операційні та сервісні аспекти конкурентоспроможності.

Кожна з компаній демонструє специфічний набір переваг. Зокрема, ADD Grup суттєво переважає інших за параметрами сертифікації, впізнаваності бренду та локальної присутності, що обумовлено її глибокою інтеграцією в молдовський енергетичний сектор і багаторічною участю в державних смарт-проектах. У той же час, у категорії спеціалізації у сфері електрощитового обладнання ADD Grup дещо поступається ПП «Елкон», оскільки її основна компетенція — розумні системи обліку, а не класичні промислові щити.

Elektromanufacturing, як контрактний виробник, показує найкращі результати у гнучкості до інженерних вимог замовника, однак значно поступається за брендовою впізнаваністю та локалізацією сервісу. Це формує обмежений рівень конкуренції з «Елкон» у B2B-сегменті із залученням відкритих тендерів. Також можемо засвідчити той факт, що даний виробник останніми роками зміщує фокус в сторону виконання переважно великих серійних замовлень для задоволення зростаючого попиту в аспекті закордонних партнерів, що як було вже зазначено знижує гнучкість виробника в аспекті роботи із локальними клієнтами на вітчизняному ринку та заважає повній адаптації вироблених товарів відносно специфіки регіонального ринку. Аспект відсутності повного циклу технічної підтримки на території Молдови та обмежений рівень надання післяпродажного обслуговування створюють бар'єри для ефективної конкуренції.

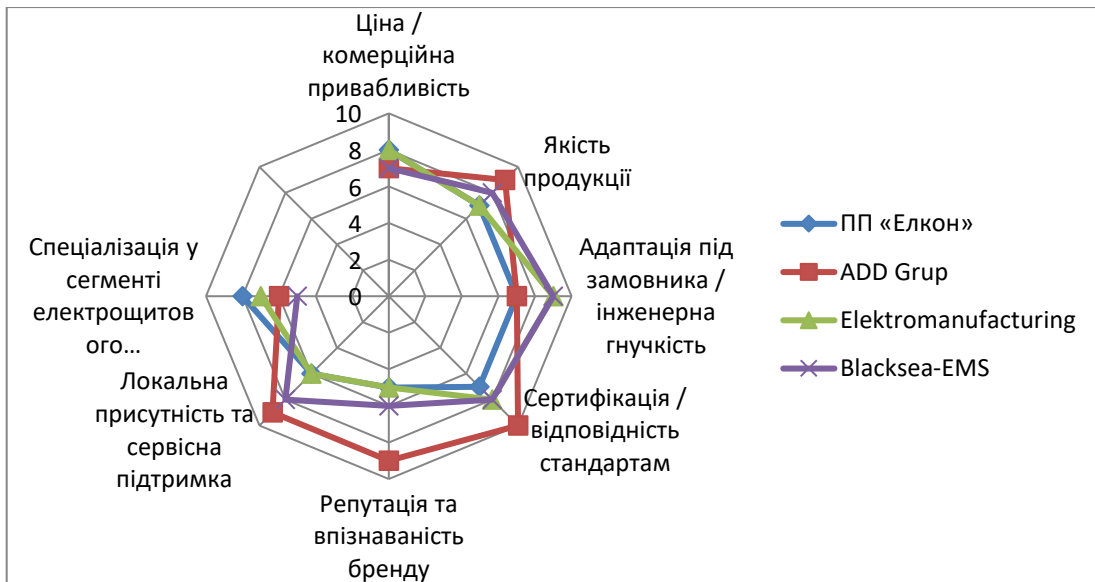


Рис. 2.4. Багатокутник конкуренції ПП «Елкон» на ринку Республіки Молдова у порівнянні з основними конкурентами

Джерело: авторська розробка

Blacksea-EMS має сильні позиції у сфері smart-рішень для зарядної інфраструктури та світлодіодного освітлення, демонструючи конкурентність за такими критеріями, як адаптація та сервісна підтримка. Водночас компанія значно поступається у спеціалізації на електрощитовому обладнанні, що обмежує її безпосередню конкуренцію з «Елкон» у даному підсегменті.

Щодо самого ПП «Елкон», компанія демонструє стійкі позиції за критеріями ціни, спеціалізації та достатнього рівня гнучкості, проте відчуває слабкі місця у сферах брендингу, сервісу та міжнародної сертифікації. Це підтверджує необхідність розвитку стратегій маркетингового просування, діджиталізації ЗЕД-процесів, а також створення локального сервісного хабу у Молдові. Таким чином, багатокутник конкуренції дозволяє чітко візуалізувати пріоритетні напрями стратегічного розвитку ПП «Елкон» для посилення своїх позицій на міжнародному ринку – зокрема, у напрямі глибшої локалізації, сертифікації та підвищення впізнаваності бренду.

Проведений бальний аналіз конкурентних позицій ПП «Елкон» у Молдові дозволив визначити місце підприємства серед актуальних учасників ринку, окреслити його сильні та слабкі сторони в порівнянні з місцевими та

міжнародними компаніями. Водночас, хоча такий аналіз дає чітке уявлення про внутрішньогалузеве середовище та відносну ринкову ефективність компанії, він не враховує вплив макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних чинників, які можуть суттєво впливати на стратегії присутності підприємства в тій чи іншій країні.

У випадку Молдови — країни, що перебуває на етапі активної євроінтеграції, модернізації інфраструктури та лібералізації енергетичного ринку — макросередовище є ключовим фактором стратегічної доцільності для подальшої експансії ПП «Елкон». Зокрема, на ухвалення управлінських рішень можуть впливати такі аспекти, як:

- політична стабільність і регіональні ризики (геополітика, кордони з ЄС та Україною),
- динаміка валютного курсу і ставка ПДВ для імпортованої продукції,
- державні програми електрифікації, «зеленої» енергетики,
- рівень технологічної готовності країни до прийняття smart-рішень.

Тому для завершення комплексної оцінки зовнішніх умов функціонування підприємства та уточнення перспективності ринку Молдови як пріоритетного напрямку інтернаціоналізації діяльності доцільним є проведення PEST-аналізу – табл.2.15. Це дозволить визначити стратегічні ризики і можливості на макрорівні, сформувані обґрунтовані рекомендації щодо адаптації діяльності «Елкон» до умов зовнішнього середовища та завершити стратегічний аналіз із урахуванням як галузевих, так і позагалузевих детермінант.

Таблиця 2.15

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПП «Елкон» у Молдові

Категорія	Фактор	Характер впливу на ПП «Елкон»
Р – Політичні	Орієнтація Молдови на євроінтеграцію та гармонізацію стандартів з ЄС	Сприяє спрощенню сертифікації продукції, розширює можливості для експорту
	Двостороння зона вільної торгівлі Україна–Молдова (GUAM, Угода про асоціацію)	Забезпечує вигідний митний режим, спрощує імпоротно-експортні процедури

Продовження табл.2.15

	Потенційна політична нестабільність і зовнішньополітичні ризики у регіоні	Може ускладнити логістику, підвищити ризики довгострокових інвестицій
	Державна підтримка енергетичної модернізації	Створює запит на електротехнічне обладнання для інфраструктурних проєктів
E – Економічні	Коливання курсу лея щодо євро/долара	Впливає на цінову політику імпорту та маржу
	Висока залежність від імпорту комплектуючих	Зумовлює цінові ризики в ланцюгах постачання
	Зростання інвестицій у будівництво та промислову інфраструктуру	Створює новий попит на щити, модулі керування, монтажне обладнання
	Відносно низька купівельна спроможність малого бізнесу	Обмежує B2C-продажі, але зберігає потенціал B2B-контрактів
S – Соціальні	Спорідненість мовних і культурних кодів між Україною та Молдовою	Полегшує комунікацію, персональні продажі та адаптацію рекламних матеріалів
	Зростання інтересу до «зелених» технологій серед замовників	Стимулює інтерес до енергоефективного обладнання
	Міграція робочої сили в ЄС та дефіцит кваліфікованих технічних кадрів	Ускладнює локалізацію сервісних послуг у Молдові
T – Технологічні	Попит на модернізацію енергетичних систем, автоматизованих мереж, smart-рішень	Відкриває можливості для експорту модулів керування та інтеграції нових рішень «Елкон»
	Впровадження цифрових закупівель, електронних тендерів (MTender)	Підвищує прозорість, але вимагає адаптації до електронного документообігу та сертифікації
	Висока конкуренція з боку азійських постачальників	Потребує підвищення інноваційності та підкреслення «європейської якості»
	Розвиток місцевих виробничих потужностей у Молдові	Може створити майбутню конкуренцію, але поки що зберігається дефіцит локального виробництва електроцитів

Джерело: авторська розробка

Проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності ПП «Елкон» на ринку Республіки Молдова свідчить про наявність як значних можливостей для розвитку, так і низки факторів ризику, які слід враховувати при формуванні експортної стратегії. Зокрема, сприятливими чинниками є політичний курс Молдови на євроінтеграцію, наявність зони вільної торгівлі з Україною, зростаючий попит на електротехнічне обладнання в межах інфраструктурних

проектів та високий рівень технологічної відкритості ринку. Додаткову перевагу становить культурна та мовна близькість, яка спрощує адаптацію бізнес-процесів.

Водночас підприємство повинно враховувати такі ризики, як потенційна геополітична нестабільність, коливання валютних курсів, дефіцит кваліфікованих технічних кадрів, а також зростаючу конкуренцію з боку азійських виробників. Важливими викликами також залишаються вимоги до сертифікації, потреба в цифровій трансформації бізнесу для участі у державних тендерах та впровадження smart-технологій.

Проведений комплексний аналіз конкурентних позицій ПП «Елкон» на ринку Республіки Молдова засвідчив наявність потенціалу для подальшого розвитку міжнародної діяльності підприємства. Компанія вже сформувала стабільну присутність у сегменті електрощитового обладнання завдяки конкурентним цінам, адаптації продукції до технічних стандартів та вузькоспеціалізованому B2B-підходу. Порівняльний бальний аналіз і побудова багатокутника конкуренції дозволили визначити ключові напрями зміцнення ринкових позицій: зокрема, розвиток бренду, поглиблення локалізації сервісу, впровадження цифрових інструментів і підвищення інженерної сертифікації продукції за європейськими вимогами.

Разом з тим, для ефективної адаптації до зовнішніх умов функціонування підприємству слід враховувати вплив макросередовища. Результати проведеного PEST-аналізу виявили як сприятливі можливості — інтеграція Молдови до європейського ринку, державна підтримка енергетичної модернізації, зростання попиту на smart-рішення — так і загрози: політичні ризики, технологічна конкуренція, низький рівень цифрової готовності ЗЕД-процесів. Врахування цих факторів має стати основою для формування збалансованої стратегії інтернаціоналізації ПП «Елкон» з акцентом на Східну Європу.

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу дослідження було здійснено стратегічний аналіз міжнародної електротехнічної промисловості та визначено ключові ринкові тенденції, що впливають на діяльність українських компаній у цьому секторі. Аналіз показав, що світовий ринок електронного та електротехнічного виробництва демонструє стабільне зростання, зокрема у зв'язку з розвитком секторів smart-технологій, електромобільної інфраструктури, енергоефективності, роботизації та цифровізації. Глобальні тренди створюють передумови для розширення експортного потенціалу українських виробників електротехнічної продукції, особливо в частині компонентів із високою доданою вартістю.

На прикладі ПП «Елкон» було розглянуто особливості міжнародної діяльності підприємства, включаючи географічну структуру імпорту, динаміку експорту, партнерські зв'язки та фінансово-економічний стан. SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні сторони, серед яких — наявність власного виробництва, адаптація до технічних стандартів ЄС/СНД, висока частка експорту у доходах і гнучка закупівельна стратегія. Водночас виявлено низку слабких сторін, зокрема — обмеженість географії експорту, відсутність окремого ЗЕД-відділу та нерегулярність поставок.

Особливу увагу було приділено аналізу конкурентних позицій ПП «Елкон» на ринку Республіки Молдова — одному з ключових напрямів інтернаціоналізації підприємства. Завдяки застосуванню бального аналізу та побудові багатокутника конкуренції було визначено, що компанія має стійкі позиції в сегменті електрощитового обладнання завдяки низькій собівартості, адаптованій продукції та спеціалізації. Водночас для посилення своїх ринкових позицій «Елкону» доцільно інвестувати у брендинг, локалізацію сервісу та сертифікацію. Доповненням до конкурентного аналізу став PEST-аналіз зовнішнього середовища, який засвідчив наявність значного стратегічного потенціалу на молдовському ринку, але водночас і виклики, пов'язані з регіональними

ризиками, конкуренцією з боку азійських виробників та технологічною трансформацією галузі. Таким чином, результати розділу підтверджують перспективність розвитку міжнародної присутності ПП «Елкон» та інших українських виробників електротехніки в регіоні Східної Європи за умови стратегічної модернізації їхнього підходу до експорту, маркетингу, цифровізації та участі в інфраструктурних ініціативах.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1 Розроблення стратегії розвитку діяльності компанії «Елкон» на міжнародному ринку

Для забезпечення сталого розвитку та посилення конкурентних позицій ПП «Елкон» на міжнародних ринках, зокрема в країнах Східної Європи, необхідним є комплексний підхід до вдосконалення стратегії міжнародної діяльності. Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що попри наявність конкурентних переваг у вигляді вузькоспеціалізованої продукції, конкурентних цін та стабільних B2B-контактів, компанія має низку стратегічних обмежень. До них належать фрагментарність зовнішньоекономічної політики, відсутність окремого функціонального підрозділу ЗЕД, низький рівень цифрової трансформації експортних процесів і слабка сервісна підтримка у країнах збуту.

Для подолання вказаних обмежень доцільно визначити ключові напрями стратегічної модернізації, які базуватимуться на результатах конкурентного та PEST-аналізу. Вдосконалення міжнародної стратегії має охоплювати не лише організаційні та продуктово-логістичні зміни, але й формування локалізованої сервісної інфраструктури, цифровізацію експортної взаємодії, адаптацію продукції до європейських стандартів, а також географічну диверсифікацію ринків. Узагальнені пріоритети трансформації подано в таблиці 3.1.

Розширення міжнародної діяльності ПП «Елкон» потребує цілеспрямованої трансформації організаційної структури. Враховуючи наявні виклики та тенденції, першочерговим напрямом удосконалення є створення спеціалізованого відділу зовнішньоекономічної діяльності. На поточному етапі ці функції реалізуються силами логістично-комерційного відділу, що істотно знижує ефективність управління міжнародними контрактами, експортно-

імпортними операціями та сертифікаційною документацією. Новий підрозділ дозволить сконцентрувати експертизу з питань митного оформлення, валютного регулювання, логістики та тендерної участі, а також забезпечити глибшу аналітику ринків, організацію участі в міжнародних виставках і стратегічне планування ЗЕД.

Таблиця 3.1

Пріоритетні напрями вдосконалення міжнародної стратегії

ПП «Елкон»

Напрямок стратегічного розвитку	Зміст та пропоновані заходи	Очікуваний результат
1. Створення відділу зовнішньоекономічної діяльності	Формування окремої ЗЕД-структури в організаційній схемі підприємства; підбір персоналу; делегування ЗЕД-функцій	Підвищення керованості, стратегічної цілісності та ефективності ЗЕД
2. Створення сервісного хабу в країнах експорту	Відкриття представництва або пошук локального партнера в Молдові для технічного супроводу продукції	Підвищення якості післяпродажного обслуговування і конкурентних переваг
3. Діджиталізація ЗЕД-процесів	Впровадження CRM для зовнішніх клієнтів, автоматизація документообігу, онлайн-каталог	Прискорення міжнародної взаємодії, розширення каналів продажу
4. Розширення географії експорту	Пошук нових ринків (Румунія, Болгарія, Грузія), аналіз фільтр-методом	Диверсифікація ринків збуту, зниження залежності від окремих напрямів
5. Продуктова адаптація до міжнародних стандартів	Розробка нових smart-рішень, проходження CE/ISO-сертифікації, модернізація продуктів	Зростання технологічної цінності продукції та вихід у нові ринкові ніші

Джерело: авторська розробка

Удосконалення структури діяльності має супроводжуватися поглибленням сервісної присутності на міжнародних ринках, передусім у Молдові. Одним із виявлених обмежень є слабка післяпродажна підтримка, відсутність сервісних точок або партнерських центрів технічного обслуговування. Це ускладнює довгострокове обслуговування реалізованих проєктів, знижує привабливість участі у публічних закупівлях і обмежує довіру промислових замовників. Створення сервісного хабу в Молдові дозволить не лише швидко реагувати на

запити клієнтів, а й підвищити загальну якість B2B-взаємодії, закласти основу для супровідних послуг, які підвищують додану вартість.

Одночасно з організаційними змінами критично важливим є впровадження цифрових інструментів управління ЗЕД-процесами. Сучасна міжнародна торгівля базується на інтегрованих системах, які забезпечують електронний облік угод, цифрову сертифікацію, автоматизовану генерацію комерційних пропозицій та інтеграцію з митними базами. Для ПП «Елкон» це відкриває можливості підвищити швидкість обробки заявок, забезпечити прозорість взаємодії з партнерами та мінімізувати ризики логістичних збоїв. Впровадження ERP-систем з ЗЕД-модулями, CRM для закордонних клієнтів і електронного документообігу є базовим кроком для масштабування міжнародних продажів і участі в електронних тендерах на кшталт MTender.

Розширення географії експорту на ринки Центральної та Східної Європи також має бути частиною оновленої стратегії. Наразі експортна діяльність обмежується Молдовою та Казахстаном, що створює критичну залежність від обмеженої кількості замовників. Ринки Румунії, Болгарії, Грузії, країн Балтії та Чехії є привабливими з огляду на технічну сумісність, спрощений митний режим і попит на енергоефективну інфраструктуру. Використання фільтрових моделей оцінки доцільності виходу на ринок (з урахуванням обсягів споживання, сертифікаційних вимог і вартості логістики) дозволить скоротити ризики й сформувані реалістичні експортні плани з максимальним залученням B2B-партнерства.

Зміцнення позицій на зовнішніх ринках неможливе без поглиблення сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС. Як показав конкурентний аналіз, саме відсутність широкого портфеля міжнародних сертифікатів (CE, ISO, RoHS) є слабким місцем у позиціонуванні продукції «Елкон» порівняно з основними конкурентами. Цей фактор знижує ймовірність допуску до публічних тендерів у країнах ЄС, викликає сумніви у замовників щодо якості та сумісності, а також ускладнює дистрибуцію через торгові платформи. Поетапне впровадження сертифікації, з початковим акцентом на CE і ISO 9001, дозволить сформувані

довіру з боку нових ринків, посилити маркетингову стратегію та підвищити цінність продукції без суттєвих інвестицій у зміну виробничих процесів.

Підсумовуючи результати аналізу напрямів удосконалення міжнародної стратегії ПП «Елкон», слід зазначити, що компанія має потенціал для суттєвого посилення своїх позицій на зовнішніх ринках за умови впровадження структурних, сервісних, цифрових та продуктових змін. У поточному форматі діяльності міжнародна експансія обмежується вузьким колом країн, фрагментарною організаційною моделлю ЗЕД, низьким рівнем сервісного супроводу та відсутністю системного підходу до сертифікації продукції відповідно до європейських вимог. Це стримує вихід на ринки ЄС, знижує привабливість у тендерах, а також ускладнює довготривалу співпрацю з партнерами з-за кордону.

Проаналізовані стратегічні напрями (від створення функціонального ЗЕД-відділу до сертифікації за стандартами ЄС) не лише відповідають сучасним викликам, а й дозволяють реалізувати приховані конкурентні переваги компанії. Впровадження CRM і діджиталізація документообігу скоротять тривалість обробки замовлень і зменшать втрати, відкриття сервісного хабу підвищить рівень лояльності клієнтів, а розширення географії експорту мінімізує залежність від окремих ринків. При цьому запровадження сертифікаційних процедур забезпечить допуск до європейських тендерів і підвищить технологічну вартість продукції, що особливо важливо в умовах конкуренції з європейськими виробниками.

Усе це створює об'єктивні передумови для формування цілісної стратегії розвитку діяльності ПП «Елкон» на міжнародному ринку. Її розроблення стане наступним етапом дослідження, оскільки дозволить не лише систематизувати запропоновані заходи, а й надати їм чіткої структурної, фінансової та часової логіки. Стратегія повинна мати комплексний характер, охоплювати організаційні, технологічні, маркетингові, сервісні й інституційні аспекти, бути адаптованою до умов країн-цільових ринків та ґрунтуватися на принципах економічної доцільності, гнучкості й масштабованості.

З огляду на результати попереднього аналізу, що охоплював внутрішній стан підприємства, зовнішні умови функціонування, конкурентне середовище та макроекономічні ризики, постає нагальна потреба у формуванні цілісної стратегії розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон». Така стратегія має на меті забезпечення послідовного виходу підприємства на нові ринки, закріплення позицій у Молдові як «тестовому» ринку інтернаціоналізації, оптимізацію організаційної структури для ефективного управління ЗЕД, а також підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделі до глобальних викликів.

Програма стратегії повинна мати чітку структурну логіку: від створення інституційних передумов (організаційна трансформація), до формування нових комунікаційних каналів (маркетинг і цифровізація), розширення ринків збуту (експансія), підвищення якості продукції (стандартизація) та розбудови партнерської екосистеми. У додатку А наведено запропоновану програму реалізації цілісної стратегії розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон» із зазначенням етапів, цілей, ключових заходів та очікуваних результатів.

У сучасних умовах динамічного розвитку зовнішньоекономічної торгівлі підприємствам критично важливо мати структурно оформлений відділ зовнішньоекономічної діяльності. Для ПП «Елкон», яке лише частково делегувало ЗЕД-функції логістичному підрозділу, створення окремої структури є ключовим інституційним кроком до підвищення керованості експортних операцій. Такий підхід дозволить не лише краще координувати укладання контрактів, адаптувати стратегії просування продукції за кордоном, а й ефективніше реалізовувати митні та сертифікаційні процедури. Бюджет створення — близько 360 тис. грн на рік — включає витрати на заробітну плату двох фахівців, офісне забезпечення, аналітичне ПЗ. У результаті зросте не лише обсяг оформлених угод, а й якість рішень у міжнародній площині.

Наступним логічним кроком є відкриття сервісного представництва в Молдові – ключовій країні-імпортері для «Елкон». У сегменті B2B промислових рішень постачальники, які мають локальну присутність і технічний супровід, автоматично отримують конкурентну перевагу, особливо в умовах участі у публічних закупівлях. Представництво може бути повноцінним офісом або функціонувати на умовах партнерської угоди з локальним монтажником, що мінімізує витрати. Орієнтовна вартість відкриття сервісного хабу — 10–12 тис. євро на рік. Наявність технічної підтримки та швидкого реагування на запити клієнтів підвищить рівень довіри та дозволить стабілізувати повторні продажі, що надзвичайно актуально для високотехнологічної продукції з гарантійним терміном експлуатації.

Для прискорення операцій ЗЕД на новому рівні необхідна цифровізація процесів. Це означає впровадження CRM-системи для обліку та комунікації із зовнішніми клієнтами, автоматизацію документообігу, створення електронного каталогу продукції з інтеграцією в онлайн-платформи державних тендерів (зокрема MTender). Система управління взаєминами з клієнтами дозволить оптимізувати обробку замовлень, пришвидшити цикл укладення контрактів і зменшити втрати часу на узгодження. Бюджет діджиталізації становить 150 тис. грн, залежно від масштабності інтеграції. Ефектом стане зростання кількості зовнішніх клієнтів, покращення конверсії угод та посилення аналітики поведінки партнерів на зовнішніх ринках.

Вихід на нові ринки — стратегічно виправданий крок, з огляду на надмірну концентрацію поточного експорту ПП «Елкон» лише на двох напрямках: Молдова і Казахстан. Така ситуація є ризиковою у випадку змін політичних, митних або регуляторних умов. Новими потенційними ринками виступають Румунія, Болгарія, Грузія, де зберігається технічна сумісність стандартів, а також зростає попит на продукцію для модернізації електроінфраструктури. Застосування методів геомаркетингу, SWOT-фільтрації та участі у міжнародних виставках дозволить провести якісний вибір цільових ринків. Початкові інвестиції в аналітику і дослідження оцінюються в межах 120 тис. грн, але їх

результатом стане зниження ризиків і потенційне зростання доходів до 25% у середньостроковій перспективі.

Ще одним визначальним напрямом є сертифікація продукції та її технологічна адаптація до вимог ринків ЄС. Участь у тендерах, поставки до муніципальних проєктів, співпраця з інтеграторами — усе це вимагає наявності маркування CE, ISO 9001/14001, а також розширення продуктової лінійки в бік smart-модулів. Розробка нових продуктів, які поєднують традиційні щити з модулями управління, автоматизації та моніторингу, забезпечить вихід у нові ринкові ніші. Вартість одного циклу сертифікації і продуктового апгрейду може сягати 250–300 тис. грн, проте це інвестиція у довгострокову конкурентоспроможність та імідж компанії як сучасного виробника інтелектуального обладнання.

Підсумовуючи, усі заходи, окреслені в межах запропонованої SMART-стратегії, спрямовані на комплексне підсилення експортної спроможності ПП «Елкон». Вони дозволяють не лише знизити ризики, а й відкрити нові джерела доходу, покращити ефективність управління та посилити ринкові позиції. На основі цього обґрунтування наступним логічним кроком стане розроблення проєктної стратегії розвитку, де запропоновані напрями буде деталізовано у формі цілісної програми з термінами, бюджетами та індикаторами ефективності.

3.2 Оцінювання ефективності стратегії розвитку міжнародної діяльності компанії «Елкон»

Оцінка загальної вартості реалізації SMART-стратегії розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон» є важливим етапом проєктного обґрунтування. Вона дозволяє об'єктивно спрогнозувати необхідні інвестиції, забезпечити фінансове планування та обґрунтувати економічну доцільність окремих заходів. У межах стратегії, що розрахована на період 2025–2027 років, передбачається поступове впровадження організаційних, технічних, цифрових та маркетингових рішень. Кожен напрям має визначені цілі, відповідальних осіб,

часові рамки, джерела фінансування та очікувані результати. Для прозорості планування всі витрати згруповано за статтями у таблиці 3.3 .

Таблиця 3.3

**Вартість реалізації SMART-стратегії розвитку ПП «Елкон»
на 2025–2027 роки**

Напрямок стратегії	Основні заходи	Період реалізації	Орієнтовна вартість, тис. грн	Коментар
Створення відділу ЗЕД	Найм персоналу, облаштування офісу, навчання	2025	650	Витрати включають 2 фахівців, меблі, оргтехніку, адаптацію
Сервісний хаб у Молдові	Партнерство або створення представництва	2025–2026	900	Юридичне оформлення, мінімальна штатна структура, транспорт
Діджиталізація ЗЕД	Впровадження CRM, автоматизація документообігу, сайт	2025–2026	600	Ліцензії, інтеграція, навчання персоналу
Розширення географії експорту	Маркетингові дослідження, участь у виставках, просування	2026–2027	850	Включено витрати на Болгарію, Румунію, Грузію
Продуктова адаптація	CE/ISO сертифікація, інженерна модернізація	2025–2027	1000	Витрати на технічну документацію, аудит, тестування
Разом			4 000	Джерело: авторська розробка

Джерело: авторська розробка

Загальна вартість реалізації SMART-стратегії становить 4 млн грн, що потребує комбінованого підходу до фінансування. У поточних умовах для ПП «Елкон» доцільно поєднувати власні інвестиційні ресурси з доступними інструментами державної та міжнародної підтримки, передусім у рамках національної програми «Made in Ukraine». Власні кошти компанія може спрямувати на ті напрямки, які безпосередньо пов'язані з оптимізацією внутрішньої структури та мають швидкий зворотний ефект у вигляді покращення операційної діяльності.

Так, створення відділу зовнішньоекономічної діяльності та діджиталізація ЗЕД-процесів (разом 1,25 млн грн) можуть бути профінансовані повністю з прибутку підприємства. Ці напрями мають стратегічну значущість, проте не потребують залучення зовнішніх партнерів і повністю контролюються компанією. Натомість сертифікація продукції та розширення географії експорту, що мають вагомe значення для довгострокової конкурентоспроможності на ринках ЄС, доцільно частково або повністю профінансувати через грантові механізми програми «Зроблено в Україні». Зокрема, ця ініціатива Кабінету Міністрів України передбачає підтримку експортно-орієнтованих виробників у частині покриття витрат на сертифікацію, міжнародну стандартизацію, участь у виставках та цифрову трансформацію.

Таблиця 3.4

Структура джерел фінансування реалізації SMART-стратегії

Напрямок стратегії	Загальна вартість, тис. грн	Частка, що фінансується з власних коштів	Частка, що фінансується за програмою "Made in Ukraine"
Створення відділу ЗЕД	650	650 (100%)	–
Сервісний хаб у Молдові	900	400 (44%)	500 (56%)
Діджиталізація ЗЕД	600	600 (100%)	–
Розширення географії експорту	850	250 (29%)	600 (71%)
Продуктова адаптація (сертифікація)	1000	400 (40%)	600 (60%)
Разом	4000	2300 (57,5%)	1700 (42,5%)

Джерело: авторська розробка

Отже, проведене оцінювання вартості реалізації SMART-стратегії розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон» підтверджує її економічну здійсненність і структурну збалансованість. Загальна сума інвестицій у розмірі 4 млн грн охоплює ключові напрями організаційної, технологічної, маркетингової та продуктової трансформації. Пропорційний розподіл джерел фінансування між власними коштами підприємства та грантовими ресурсами державної програми «Made in Ukraine» дозволяє забезпечити як стабільність

фінансування, так і залучення зовнішньої підтримки для підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках.

Покрокова реалізація стратегії, що розрахована на 2025–2027 роки, створює необхідну інституційну, інфраструктурну та технологічну основу для подальшого масштабування експортної діяльності компанії. При цьому запропоновані заходи не лише відповідають поточним ринковим умовам, а й орієнтовані на довгостроковий розвиток у сфері smart-інжинірингу, сертифікації та сервісного обслуговування.

З метою комплексного обґрунтування доцільності реалізації стратегії наступним етапом доцільно здійснити економічну оцінку очікуваної ефективності. Це включатиме аналіз фінансових показників проєкту (NPV, IRR, DPP), прогнозування грошових потоків та розрахунок періоду окупності з урахуванням дисконтування. Така оцінка дозволить остаточно підтвердити інвестиційну привабливість і стратегічну доцільність обраного вектору міжнародного розвитку ПП «Елкон».

Таблиця 3.5

Оцінка економічної ефективності впровадження SMART-стратегії

ПП «Елкон»

Назва показника	Значення	Коментар
Чистий дисконтований дохід (NPV)	23 774 тис. грн	Позитивне значення свідчить про інвестиційну доцільність проєкту
Внутрішня норма дохідності (IRR)	62,29 %	Значно перевищує середньоринкову ставку дисконту (12 %)
Індекс прибутковості (PI)	5,09	Кожна гривня інвестицій приносить понад 5 грн доходу
Період окупності (PP)	3 роки	Стратегія дозволяє повернути інвестиції у короткий термін
Дисконтований період окупності (DPP)	3,17 роки	Окупність з урахуванням вартості грошей у часі
Загальна вартість реалізації стратегії	4 000 тис. грн	Частково покривається за рахунок програми “Made in Ukraine”
Очікуваний чистий грошовий потік за 10 років	20 371 тис. грн	Формується завдяки зростанню експорту та оптимізації витрат

Джерело: авторська розробка

Оцінка економічної ефективності запропонованої SMART-стратегії розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон» дозволяє зробити обґрунтований висновок про її фінансову доцільність, низькоризиковість і високу інвестиційну привабливість. Розрахований чистий дисконтований дохід (NPV) становить 23 774 тис. грн, що є значно вищим за початкову суму інвестицій (4 000 тис. грн). Це свідчить про те, що проект генерує позитивну чисту вартість для компанії навіть за умов обліку часової цінності грошей.

Високе значення внутрішньої норми дохідності (IRR) – понад 62 % – вказує на те, що стратегія має високий потенціал прибутковості у порівнянні зі звичайними фінансовими інструментами. Індекс прибутковості (PI), що перевищує 5, підтверджує високу ефективність капіталовкладень, адже кожна інвестована гривня забезпечує понад 5 гривень додаткового доходу. Швидка окупність інвестицій – протягом трьох років (звичайний період) або трохи більше трьох років (з урахуванням дисконту) – дозволяє уникнути довготривалого заморожування капіталу та знижує ризики у динамічному середовищі.

Загальний обсяг реалізованої стратегії становить 4 млн грн, з яких частка фінансування покривається за рахунок державної програми стимулювання експорту «Made in Ukraine». Основне джерело прибутку – зростання доходів від експорту та ефект від оптимізації витрат на збут і адміністрування. Очікуваний кумулятивний чистий грошовий потік за 10 років перевищує 20 млн грн, що свідчить про стійкий довгостроковий ефект і виправданість вкладень.

Таким чином, запропонована стратегія не лише відповідає цільовим орієнтирам сталого розвитку компанії, а й забезпечує міцну фінансову базу для майбутнього розширення присутності на міжнародних ринках. Високі показники ефективності дозволяють рекомендувати її до впровадження як з точки зору економіки, так і з позицій конкурентної переваги.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження підтвердило, що вихід ПП «Елкон» на новий етап розвитку міжнародної діяльності потребує системної модернізації як організаційних, так і технологічних елементів управління зовнішньоекономічною активністю. Аналіз внутрішнього середовища компанії, зовнішніх загроз і можливостей на ринках Східної Європи виявив наявність перспектив для експортної експансії за умови вирішення стратегічних обмежень. Основними із них є відсутність спеціалізованого підрозділу ЗЕД, фрагментарний характер післяпродажного сервісу, недостатній рівень цифровізації процесів взаємодії з іноземними клієнтами, вузька продуктова лінійка без повної відповідності вимогам європейських стандартів.

На основі виявлених проблем сформовано п'ять ключових напрямів удосконалення стратегії: створення відділу зовнішньоекономічної діяльності, відкриття сервісного хабу в Молдові, цифровізація ЗЕД-процесів, розширення географії експорту та сертифікація продукції за стандартами ЄС. Кожен з напрямів є не лише реакцією на існуючі виклики, а й проактивною відповіддю на перспективи зростання експорту і закріплення на ринках з високим попитом на smart-електротехнічні рішення. Узагальнення пропозицій у форматі SMART-стратегії дозволило структурувати заходи з урахуванням принципів конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та чітких термінів реалізації.

Запропонована стратегія включає створення інституційних передумов для ефективного управління ЗЕД: новий функціональний підрозділ із трьома ключовими ролями – менеджера, логіста та бухгалтера – має забезпечити централізовану координацію експортних операцій. Сервісна підтримка на базі локального представництва або партнерської точки в Молдові дозволить значно підвищити якість взаємодії з B2B-клієнтами та відповідати критеріям участі у тендерах. Це критично важливо для високотехнологічної продукції, що потребує технічного супроводу протягом усього життєвого циклу.

У сфері цифрової трансформації запропоновано впровадження CRM-системи, автоматизацію документообігу та запуск двомовного онлайн-каталогу з актуальними цінами в євро. Таке рішення сприятиме покращенню обслуговування іноземних клієнтів, пришвидшенню укладання контрактів і відкриттю нових каналів збуту. Додатковим напрямом є вихід на ринки Румунії, Болгарії та Грузії, які відібрано на основі фільтрового аналізу. Урахування факторів технічної сумісності, споживчого потенціалу, логістичних витрат та регуляторного середовища забезпечує зниження ризиків та обґрунтованість інвестиційних рішень.

Стратегія також включає сертифікацію продукції за стандартами CE та ISO, що є обов'язковими для постачання на ринки ЄС. Вартість сертифікаційних заходів є однією з найбільших у структурі бюджету, однак очікуваний ефект – допуск до тендерів, підвищення ціни продукції, вихід у нові ніші – обґрунтовує витрати в повному обсязі. Усе це створює основу для подальшого розширення продуктової лінійки компанії у напрямку smart-рішень із високою доданою вартістю.

Загальна вартість реалізації SMART-стратегії у період 2025–2027 років становить 4 млн грн. Для її фінансування запропоновано комбіновану модель: близько 57,5 % витрат (2,3 млн грн) планується покрити за рахунок власних коштів підприємства, а решта – через участь у програмі «Made in Ukraine». Такий підхід забезпечує фінансову стійкість та дозволяє оптимізувати ризики, пов'язані з зовнішніми коливаннями.

Економічне обґрунтування стратегії продемонструвало її високу ефективність. Показник чистого дисконтованого доходу (NPV) становить 23,77 млн грн, внутрішня норма дохідності – понад 62 %, індекс прибутковості – 5,09, а дисконтований період окупності – 3,17 роки. Це свідчить про інвестиційну доцільність реалізації проекту навіть за помірною рівня ринкових ризиків та підтверджує перспективність масштабування експортної моделі компанії.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон» має всі передумови для успішної реалізації. Вона базується на

сучасних підходах до цифровізації, локалізації сервісу, сертифікації та ринкової диверсифікації. Її впровадження дозволить компанії не лише зберегти, а й значно посилити свої позиції на міжнародному ринку електротехнічної продукції, зокрема у секторі smart-рішень для інфраструктурної модернізації. Успішне виконання стратегії забезпечить сталий розвиток компанії, посилить імідж українського промислового виробника на зовнішніх ринках і створить підґрунтя для майбутньої експансії на ринки ЄС.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було здійснено комплексне теоретико-методичне дослідження стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках. Основна увага приділялася вивченню сутності стратегічного розвитку підприємств у процесі інтернаціоналізації, визначенню підходів до формування стратегій, класифікації їх видів, а також методам оцінювання ефективності впроваджених стратегічних рішень.

Аналіз починався із критичного осмислення різних наукових підходів до трактування поняття «стратегія розвитку компанії на міжнародному ринку». Було узагальнено більше десяти концепцій, серед яких виокремлено інституційні, аналітичні, ресурсні, адаптивні, програмно-адаптивні та інтеграційні підходи. Це дозволило зробити висновок про відсутність єдиного універсального визначення, проте дало змогу сформулювати авторське бачення, згідно з яким стратегія міжнародного розвитку є системно організованим, довгостроковим і адаптивним процесом, що поєднує інституційну інтеграцію, управління ризиками, інвестиційну активність і зростання ефективності підприємства в умовах глобалізації.

У подальшому було проведено детальну класифікацію підходів до розроблення стратегій залежно від рівня проникнення на ринок (експортний, партнерський), рівня контролю (від ліцензування до повного володіння), рівня адаптації (глобальний, глокалізаційний, адаптаційний), а також специфічних підходів (SMART і APIC), які забезпечують структурованість і логіку формування стратегічних цілей. Розкриття природи кожного з підходів дозволило визначити їх релевантність у різних умовах – залежно від ресурсів підприємства, цільового ринку, гнучкості управління та прагнення до контролю.

Важливою частиною розділу став аналіз видів стратегій інтернаціоналізації компаній, що охоплював експортну, ліцензійну, франчайзингову, спільну, інвестиційну, глобальну, мультинаціональну та транснаціональну стратегії. Кожна з них була охарактеризована з точки зору

сутності, переваг, ризиків, вартості реалізації, ефективності, що створює базу для подальшого практичного аналізу вибору стратегії. Для зручності й порівнянності здійснено таблицю, яка охоплює ключові аспекти кожного типу стратегії.

Крім того, у розділі представлено логічний алгоритм вибору стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках, який включає всі ключові етапи — від постановки стратегічних цілей і оцінки ресурсів до аналізу ризиків, контролю, формування стратегічної моделі й ухвалення остаточного управлінського рішення. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічного вибору з реальними можливостями компанії, специфікою цільових ринків і довгостроковими цілями.

Аналіз міжнародного ринку послуг з виробництва електроніки засвідчив стабільне зростання, обумовлене інтенсивною цифровізацією, розширенням впровадження технологій Інтернету речей, попитом на споживчу електроніку та розвитком екологічно орієнтованих рішень. Прогнозований приріст галузі на рівні 5,1% CAGR до 2034 року свідчить про її привабливість для інвестицій та розвитку експортного потенціалу. Особливо динамічно зростають сегменти комп'ютерної техніки, електромобілів, smart-технологій і автоматизованих енергетичних систем, що створює умови для активізації діяльності українських підприємств у сфері електротехніки.

Поглиблений аналіз ПП «Елкон» дав змогу з'ясувати, що підприємство має диверсифіковану структуру діяльності, охоплюючи не лише виробництво електротехнічного обладнання, а й супутні напрями: будівництво, торгівлю та логістику. Така багатoproфільність забезпечує йому гнучкість і адаптивність до зміни ринкової кон'юнктури, однак водночас підвищує потребу в стратегічному плануванні та синхронізації ресурсів. Попри наявність технічних і організаційних переваг, аналіз фінансових показників виявив певні загрози, зокрема поступове скорочення доходів і рентабельності підприємства, що потребує оперативного стратегічного реагування.

Особлива увага в дослідженні була приділена аналізу зовнішньоекономічної діяльності компанії, яка наразі зосереджена переважно на

імпорту електротехнічних компонентів із п'яти країн (Англії, Польщі, Італії, Франції та Туреччини). Географічна та товарна диверсифікація імпорту свідчить про достатню гнучкість логістичних рішень підприємства та його здатність оперативно реагувати на зміну умов співпраці. Аналіз динаміки закупівель показав поступову переорієнтацію на більш доступні ринки, зокрема Туреччину, що може бути індикатором зміни стратегічного фокусу з урахуванням витрат на логістику та коливань валют.

Експортна діяльність ПП «Елкон» поки що залишається обмеженою за обсягами, однак у 2024 році забезпечила понад 24% загального доходу, що є свідченням її стрімкого зростання та зростання її стратегічного значення. Продукція експортується в основному до Казахстану та Молдови, при цьому характер експорту – переважно епізодичний і тендерно-орієнтований. Це вказує на необхідність формування довгострокових партнерств та системної маркетингової політики з просування української електротехнічної продукції за кордон.

Застосований у дослідженні SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони міжнародної діяльності компанії, серед яких – наявність сертифікованого виробництва, гнучка закупівельна політика, стабільні імпортні канали та адаптація продукції до стандартів ЄС. Водночас до слабких сторін належать: відсутність спеціалізованого підрозділу ЗЕД, обмежена географія експорту, відсутність цифрових інструментів управління зовнішньоекономічною діяльністю та нерегулярність поставок. Такі чинники потребують перегляду організаційної структури та вдосконалення експортної стратегії.

Ринок Республіки Молдова був обраний як фокус-напрямок для оцінки міжнародної конкурентоспроможності ПП «Елкон». Вибір зумовлений спільністю технічних стандартів, спрощеним митним режимом, близькістю ринку, мовно-культурною сумісністю, а також наявністю вже сформованих партнерських зв'язків. Компанія діє в межах B2B-моделі, орієнтуючись на постачання щитового обладнання та модулів управління промислового

призначення. Обсяг операцій є стабільним, а технічна адаптація продукції до молдовських норм створює додаткові конкурентні переваги.

Бальний аналіз конкурентного середовища в Молдові показав, що ПП «Елкон» поступається технологічним лідерам ринку, таким як ADD Grup, однак має стійкі позиції завдяки доступній ціновій політиці, спеціалізації в галузі електрощитового устаткування та здатності до інженерної адаптації продукції під замовника. Водночас брак локального сервісу, слабка впізнаваність бренду та відсутність сертифікації за європейськими стандартами обмежують можливості розширення частки ринку.

На завершення розділу проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища Республіки Молдова, який дозволив виявити додаткові чинники впливу на стратегію інтернаціоналізації ПП «Елкон». Зокрема, позитивними умовами є євроінтеграційний курс країни, програми модернізації енергетики, наявність зони вільної торгівлі з Україною та зростання попиту на smart-рішення. Серед ризиків виділено потенційні політичні коливання, конкуренцію з боку азійських виробників, нестачу технічних кадрів у країні та вимоги до сертифікації.

Таким чином, ПП «Елкон» перебуває на етапі активного формування стратегічної моделі міжнародної діяльності. Підприємство має реальні можливості для зміцнення своєї присутності на зовнішніх ринках, зокрема в регіоні Східної Європи, за умови стратегічного вдосконалення своєї організаційної структури, цифрової трансформації та розширення продуктового портфеля. Водночас успішна інтеграція до міжнародного ринку потребує системної роботи над підвищенням інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Результати другого розділу створюють обґрунтовану основу для формування стратегічних пропозицій у третьому розділі роботи. Подальший розвиток інтернаціоналізації ПП «Елкон» має спиратися на конкретні цілі, об'єднані в єдину SMART-стратегію, яка враховуватиме як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ринкові, політичні та технологічні умови функціонування.

Розділ третій став практичним ядром дослідження, у якому було сформовано концептуальну та операційну модель розвитку міжнародної діяльності ПП «Елкон». Виходячи з аналітичних результатів попередніх розділів, було визначено критичні напрями трансформації, які є ключовими для забезпечення сталого зростання на зовнішніх ринках. Першочергово було встановлено, що стратегічне обмеження компанії полягає у відсутності централізованої структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, фрагментарному характері сервісного обслуговування в країнах збуту, недостатньому рівні цифрової інтеграції процесів ЗЕД і відсутності міжнародних сертифікатів відповідності продукції.

У цьому контексті запропоновано п'ять ключових напрямів модернізації міжнародної стратегії: інституційна реформа у вигляді створення окремого відділу ЗЕД, відкриття локального сервісного представництва в Молдові, цифровізація процесів продажу і документообігу, розширення присутності на ринках Східної Європи та отримання сертифікатів CE і ISO. Кожен з цих напрямів не лише реагує на існуючі виклики, але й формує нову конкурентну архітектуру діяльності ПП «Елкон» за межами України.

Зміст стратегічних змін було структуровано відповідно до SMART-методології, що дозволило надати пропозиціям логічної завершеності, вимірюваності й реалізованості. Для кожного напрямку визначено конкретну мету, часові рамки, обсяг фінансування та очікуваний ефект. Зокрема, створення ЗЕД-відділу дозволяє централізувати управління експортними процесами, підвищити якість укладання міжнародних контрактів і скоротити кількість помилок у зовнішній документації.

У межах сервісної стратегії визначено доцільність відкриття технічного хабу в Молдові, що дозволить забезпечити післяпродажну підтримку, швидке реагування на запити замовників і підвищити рівень лояльності B2B-клієнтів. Представництво може функціонувати як окремий офіс або як партнерська структура. Це рішення дозволяє одночасно зменшити витрати та забезпечити

локальну присутність, що є вирішальним чинником для участі в інфраструктурних тендерах.

Цифрова трансформація охоплює впровадження CRM-системи, автоматизацію документообігу та створення мультимовного онлайн-каталогу. Це дає змогу оптимізувати цикл продажу, розширити канали просування та підвищити прозорість взаємодії з іноземними контрагентами. Крім того, цифровізація створює передумови для інтеграції з міжнародними тендерними платформами, що значно підвищує шанси на масштабування контрактної бази.

У межах розширення ринків було проведено фільтр-аналіз потенційних напрямів експансії, серед яких виокремлено Румунію, Болгарію та Грузію як пріоритетні країни. Основними критеріями виступили: наявність технічної сумісності, логістична доступність, перспективи державного фінансування проєктів модернізації інфраструктури та митно-правова гармонізація з Україною. Залучення до міжнародних виставок і B2B-нетворкінгу є логічним способом входження на ці ринки.

Фінансове обґрунтування стратегії підтвердило її інвестиційну доцільність. Загальна сума проєкту становить 4 млн грн, що частково покривається через програму «Made in Ukraine». Структура фінансування передбачає залучення зовнішньої підтримки до заходів з високим мультиплікаційним ефектом — сертифікації та експансії — в той час як інституційні трансформації реалізуються за рахунок внутрішнього ресурсу. Такий підхід дозволяє оптимізувати навантаження на бюджет підприємства.

Таким чином, третій розділ сформував структурно завершену концепцію розвитку ПП «Елкон» як експортно-орієнтованої компанії, здатної ефективно діяти в умовах конкуренції на ринках Східної Європи. Запропонована стратегія інтегрує інституційні, сервісні, цифрові, продуктові й маркетингові рішення у єдину систему заходів, орієнтованих на довгострокову результативність. Вона поєднує реалістичність з амбіційністю, модернізацію з адаптивністю, що дає змогу не лише вийти на нові ринки, а й сформувати стійку бізнес-модель інтернаціоналізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О.А. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації / Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка. – Суми: ВВП «Мрія-1», 2010. С. 198-213.
2. Елкон, завод електротехнічних виробів, ПП - Житомир, Кооперативна 8. *Довідкова Житомира 1552 - товари, послуги, підприємства Житомира*. URL: <https://1552.com.ua/catalog/elkon-zavod-elektrotehnicheskikh-izdeliy-chp-6500/> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 1-7.
4. Будяєв М. О. Сучасні тенденції функціонування та розвитку електротехнічної промисловості в машинобудівному комплексі України. *Економіка та управління підприємствами*. Львів, 2016. Вип. 11. С. 286-290.
5. Булкот О. В. Особливості релокації бізнесу українськими підприємствами в умовах війни. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.)*. / За заг. ред. Павліхи Н. В. Луцьк: Вежа-Друк, 2023.
6. Виробництво електроніки України аналіз ринку | YouControl Market. *Каталог компаній України | YC.Market*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/vyrobnytstvo-elektroniky> (дата звернення: 03.03.2025).
7. Гончаров Ю. В, Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199.

8. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. Львів, 2018. Вип. 18. С. 346-352.
9. Дев'ять важливих стратегій для успішного виходу на зовнішні ринки . *ConveyThis*. URL: <https://www.conveythis.com/uk/9-essential-strategies-for-entering-foreign-markets> (дата звернення: 07.01.2025).
10. Задовська О. О., Артеменко Л. П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства: *економіка та управління підприємствами*. Вісник Національного технічного університету України. Київ, 2018. №19. С. 185-189.
11. Ковбатьок М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic synergy*. 2023. № 1. С. 151–162. URL: DOI 10.53920/es-2023-1-12 (дата звернення: 07.01.2025).
12. Конєв С. І. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. 1 січ. (№10). С. 297–300.
13. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Економічні науки*. Київ, 2021. №24. С. 146-151.
14. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus*. 2019. № 35. С. 267-270
15. Оцінка стратегії підприємства - бібліотека buklib.net. *Головна - Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/36600/> (дата звернення: 18.01.2025).
16. Паршина О. А. Формування методики оцінки стратегії розвитку потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. Дніпро, 2014. № 2. С 70-76.
17. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 174–179. DOI 10.32782/2308-1988/2024-49-27 (дата звернення: 02.01.2025).

18. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: *конспект лекцій*. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.
19. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 89-98.
20. Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Міжнародна ринкова стратегія діяльності підприємств української машинобудівної галузі на ринках Центральної та Східної Європи: світове господарство і міжнародні економічні відносини. *Вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2018. №14. С. 120-126.
21. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних галузей промисловості України (за даними Національного інституту стратегічних досліджень). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-stratehichnykh-haluzey-promyslovosti> (дата звернення: 02.01.2025).
22. Радинський С. В. Стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*: збірник наук.-практ., присвяч. Міжнародній науково-практичній конференції (Тернопіль, 24 вересня 2016 р.). Тернопіль: Крок, 2016. С. 180-182
23. Сергій К. О. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах: актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця, 2021. № 117. С. 92-98.
24. Сучасні тенденції в українській промисловості (за даними Національного інституту стратегічних досліджень). URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti> (дата звернення: 12.01.2025).

25. Тарнавська Н. П., Напора О. В. Стратегічний менеджмент: *практикум*. – К.: Кондор, 2008, 287 с.
26. Фоменко В. О. Розробка стратегії розвитку підприємства та її обґрунтування: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня магістр: 01.03.2020 / ЧНУ ім. Петра Могили. Київ, 2019. 19 с.
27. Чепіжко О. В. Сучасний стан та проблеми розвитку електротехнічної промисловості України. *Вісник Національного технічного інституту “Харківський політехнічний інститут”*. Харків, 2021. № 2. С. 104-109.
28. Шимко О. В., Підгора Є. О. Динаміка ринку електротехнічної продукції та перспективи розвитку ринку до 2020 року. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії України*. Донбасс, 2017. № 33. С. 254-259.
29. APQC (1993). *Basics of Benchmarking*, (Houston, Texas: APQC,). Kazmi A (2007). “*Business Policy and Strategic Management*”, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2e, pp. 154; 408; 438
30. Electrical equipment - ukraine | statista market forecast. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/manufacturing/consumer-goods/electrical-equipment/ukraine> (date of access: 11.01.2025).
31. Encyclopedia of Small Business. Relocation. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/small/Qu-Sm/Relocation.html> (дата звернення: 07.01.2025)
32. Kotler P., Keller K. L. *Marketing management (12th edition) (marketing management)*. Prentice Hall, 2005. 816 p.
33. Koval Z. Evaluation of the enterprise strategy by scenario analysis methods. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2020, no. 2. P. 43–52. DOI 10.23939/smeu2020.02.043 (date of access: 21.01.2025).
34. Kovbatiuk M. V., Shkliar V. V., Kovbatiuk H. O. The strategies for entering international markets by levels of management. *The problems of economy*. 2022. Vol. 4, no. 54. P. 156–162. DOI 10.32983/2222-0712-2022-4-156-162 (date of access: 04.01.2025).

35. Larisa D., Denisa C. "Benchmarking - A valid strategy for the long term?". *Annales universitatis apulensis series oeconomica*. 2009. Vol. 2, no. 11. P. 813–826. URL: DOI 10.29302/oeconomica.2009.11.2.23 (date of access: 22.01.2025).
36. Latyshev K., Pryakhina K., Zbyrannyk O. Marketing analysis of the market for electrical engineering products. *Transactions of kremenchuk mykhailo ostrohradskyyi national university*. 2021. No. 4(129). P. 61–66. DOI 10.30929/1995-0519.2021.4.61-66 (date of access: 03.03.2025).
37. Marketing planning cycle explained. *Studiowide*. URL: <https://www.studiowide.co.uk/marketing-planning-cycle/> (date of access: 14.01.2025).
38. Martynenko A., Pererva P. Current state and prospects of development of the electrotechnical industry of Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. Vol. 4, no. 14. P. 17–24. DOI 10.15276/ej.04.2020.3 (date of access: 05.01.2025).
39. Robert J. B. *Benchmarking for Competitive Advantage*. Michigan: University of Michigan Press, 1994. 224 p.
40. Savanam C. S. Benchmarking. *Global Journal of Business Management*. 2011. October 11. P. C1
41. Shumilo O. S., Zaika O. V., Harbuzov O. S. Choosing a strategy for entering international markets. *Business inform*. 2022. Vol. 12, no. 539. P. 45–50. DOI 10.32983/2222-4459-2022-12-45-50 (date of access: 03.01.2025).
42. Global Market Insights. (2024). *Electronic Manufacturing Services (EMS) Market Size Report, 2024–2034*. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/electronic-manufacturing-services-ems-market>
43. International Energy Agency. (2024). *Global EV Outlook 2024*. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>
44. Statista. (2024). *Electronic Manufacturing Services - Worldwide: Revenue and Forecast*. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/electronics/electronic-manufacturing-services/worldwide>

45. OECD. (2024). *Semiconductor Market and Global Supply Chains*. URL: <https://www.oecd.org/industry/semiconductors-market-supply>
46. WTO. (2023). *World Trade Report: Re-globalization for a resilient, inclusive and sustainable future*. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr2023_e.htm
47. IBEF. (2024). *Electronics Industry in India – Overview & Trends*. URL: <https://www.ibef.org/industry/electronics-presentation>
48. Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan. (2024). *Smart Manufacturing and IoT Strategy 2030*. URL: <https://www.meti.go.jp/english/press/2024>
49. The World Bank. (2024). *Manufacturing Value Added (% of GDP) - Country Indicators*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS>
50. Укренерго. (2024). *Українські виробники електрообладнання наростили виробництво – заява голови правління*. URL: <https://ua.energy/news/ukrenergo-pro-vyrobnykiv-obladnannia-2024>
51. *Electronic Manufacturing Services Market – By Product, By Application – Global Forecast, 2025 – 2034* [Електронний ресурс] / Global Market Insights. – 2025. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/electronic-manufacturing-services-ems-market>
52. International Energy Agency. *Global EV Outlook 2024: Driving towards a better climate future*. Paris: IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024> (дата звернення: 28.04.2025).
53. GSMA Intelligence. *The Mobile Economy 2024*. London: GSMA, 2024. URL: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/> (дата звернення: 28.04.2025).
54. OECD. *Semiconductors and the global economy*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/industry/semiconductors> (дата звернення: 28.04.2025).
55. World Trade Organization. *Trade growth forecast and sectoral trends 2024–2034*. Geneva: WTO, 2024. URL:

https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm (дата звернення: 28.04.2025).

56. Statista. Consumer Electronics Report – United States 2024. Hamburg: Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/consumer-electronics/united-states> (дата звернення: 28.04.2025).

57. Statista. Electronics Manufacturing Services Market Size Europe 2024. Hamburg: Statista, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1344086/europe-ems-market-value/> (дата звернення: 28.04.2025).

58. Mordor Intelligence. Asia-Pacific Electronics Manufacturing Services Market – Growth, Trends, and Forecast (2024–2034). Hyderabad: Mordor Intelligence, 2024. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-ems-market> (дата звернення: 28.04.2025).

59. India Brand Equity Foundation. Electronics Manufacturing in India. New Delhi: IBEF, 2024. URL: <https://www.ibef.org/industry/electronics-presentation> (дата звернення: 28.04.2025).

60. ResearchAndMarkets. Latin America Electronics Manufacturing Services (EMS) Market 2024–2034. Dublin: Research and Markets, 2024. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/latin-america-electronics-manufacturing-services> (дата звернення: 28.04.2025).

61. Market Data Forecast. Middle East and Africa EMS Market – Forecast (2024–2034). London: Market Data Forecast, 2024. URL: <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/ems-market-mea> (дата звернення: 28.04.2025).

62. Apple Inc. Annual Supplier List Report 2024. Cupertino: Apple Inc., 2024. URL: <https://www.apple.com/supplier-responsibility/> (дата звернення: 28.04.2025).

63. Times of India. Foxconn opens major electronics manufacturing facility in Telangana. Hyderabad, 2023. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/business/foxconn-telangana> (дата звернення: 28.04.2025).

64. Bloomberg Intelligence. Compal Electronics Financial Overview 2024. New York: Bloomberg, 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/profile/company/2324:TT> (дата звернення: 28.04.2025).
65. Wistron Corporation. Annual Report 2023. Taipei: Wistron Corp., 2024. URL: <https://www.wistron.com/investor-relations/reports> (дата звернення: 28.04.2025).
66. ADD Grup. Smart metering solutions. Офіційний сайт компанії. URL: <https://addgrup.com> (дата звернення: 30.04.2025).
67. Elektromanufacturing. Electronics manufacturing services in Moldova. Офіційний сайт компанії. URL: <https://elektromanufacturing.com> (дата звернення: 30.04.2025).
68. Blacksea-EMS. Innovative EMS solutions for smart energy and lighting. Офіційний сайт компанії. URL: <https://blacksea-ems.com> (дата звернення: 30.04.2025).
69. Стратегії виходу на міжнародні ринки. Linguise. 2024. Електронний ресурс. URL: <https://www.linguise.com/uk/блог/керівництво/стратегії-виходу-на-міжнародні-рин> (дата звернення: 20.03.2025).
70. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу. SB1. 2021. URL: <https://sb1.com.ua/vyhid-na-mizhnarodni-rynky-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 20.03.2025).
71. Кваша, С., Павленко, О., & Вакуленко, В. (Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-6>(дата звернення: 20.03.2025).
72. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6(2). С. 139–143. Електронний ресурс. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).

73. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с. 81

74. Кучіна, С., Долина, І. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (1),2024. С. 110–114. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.110>

75. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66), 123–131.

76. Нагачевська Т.В. Формування конкурентних переваг підприємств ІТ-сектору України на міжнародних ринках. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2020. № 3(210). С. 39–45.

77. Онищенко В.П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. /В.П. Онищенко. Київ: Київ. нац.. торг.- екон. ун-т, 2017. 384 с.

78. Пашук, Л., Макарук, І. Критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності українських ІТ-компаній. Економіка та суспільство, (70),2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-154> (дата звернення: 20.03.2025).

79. Пелих А. О., Андрощук І. О. Сучасні тенденції інтернаціоналізації бізнесу Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 397 с. 2023.

80. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 Менеджмент та 281 Публічне управління та адміністрування) / С. І. 82 Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

81. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів . Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №3. С. 89–99.
82. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.
83. Разумова, К., Кириленко, О., Гуріна, Г., & Новак, В. Стратегічний аналіз як інструмент для формування та впровадження стратегії розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2020. № 3(34), 141–148.
84. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія / О.О. Романенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2020. 371 с.
85. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 1 (12). С. 19-24.
86. Швець Д. Вибір ринків для міжнародної експансії: фокусування обмежених ресурсів. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20256834-vibir-rinkiv-dlya-mizhnarodnoyi-ekspansiyi-fokusuvannya-obmezhenih-resursiv>. (дата звернення: 20.03.2025).
87. Перерва, П. Г., Рудика, В. І., Кобелева, Т. О. Сучасні тенденції інноваційного розвитку ринку електротехнічної продукції. Сучасні технології та досягнення інженерних наук в галузі гідротехнічного будівництва та водної інженерії: збірник наукових праць. Херсон: ХДАЕУ, Вип. 3, 2021. С. 12.
88. Шаблій, О. І. Стратегія розвитку підприємств електротехнічної галузі в умовах глобалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: ХНАДУ, Вип. 73, 2021. С. 129–134.
89. Нагачевська, Т. В. Формування конкурентних переваг підприємств ІТ-сектору України на міжнародних ринках. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Економіка. Київ: КНУ, № 3(210), 2020. С. 39–45.

90. Пашук, Л., Макарук, І. Критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності українських ІТ-компаній. *Економіка та суспільство*, № 70, 2024. С. 456–462. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-154>
91. Гриценко, І. І. Стратегія розвитку експортного потенціалу підприємств в умовах інтернаціоналізації. *Економіка і організація управління*. Дніпро: ДНУ, № 1(37), 2021. С. 115–122.
92. Онищенко, В. П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2017. 384 с.
93. Герасимчук, В. Г., Стеченко, Д. М. Стратегічне управління міжнародною діяльністю підприємства: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
94. Смоляр, Л. П., Романюк, С. І. Експортна стратегія промислових підприємств: моделі та механізми реалізації. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 248 с.
95. Кириленко, О. П. Формування стратегії інтернаціоналізації бізнесу підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, № 5, 2022. С. 54–60.
96. Мельник, О. Г., Мельник, А. Г. Інструменти підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 3, 2020. С. 23–31.
97. Пелих, А. О., Андрощук, І. О. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств електротехнічної промисловості України. *Економіка та суспільство*, № 55, 2022. С. 78–84.
98. Мозговий Євген. Smart-технології в підприємницькій діяльності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. С. 119-124.
99. Що таке smart-цілі (S.M.A.R.T.) і яка від них користь? URL: <https://marketer.ua/ua/what-are-smart-goals-s-m-a-r-t-and-why-are-they-needed/>. (дата звернення: 20.03.2025).

100. Зроблено в Україні. Офіційний сайт державної політики з підтримки національного виробника URL: <https://madeinukraine.gov.ua/>(дата звернення: 30.04.2025).

Додаток А

Програма цілісної стратегії розвитку міжнародної діяльності

ПП «Елкон»

№	Стратегічна ціль	S – Конкретика	M – Вимірюваність	A – Досяжність / Ресурси	R – Релевантність	T – Термін виконання
1	Створення відділу зовнішньоекономічної діяльності	Створити самостійний ЗЕД-відділ (2–3 фахівці: менеджер, логіст, бухгалтер), делегувати функції відділу постачання	Підвищення ефективності комунікації з міжнародними партнерами на 40%, зменшення помилок у документації на 60%	Необхідний бюджет: 300 000 грн/рік на заробітну плату + 50 000 грн на облаштування робочих місць. Реалізація можлива за рахунок внутрішньої реорганізації	Необхідно для координації ЗЕД, участі в міжнародних тендерах та розвитку експорту	I–II квартал 2025 року
2	Відкриття сервісного хабу / представництва в Молдові	Знайти локального партнера або відкрити сервісну точку (1 технічний консультант + склад запчастин)	Підвищення показника задоволеності клієнтів (NPS) на 20%, збільшення повторних замовлень на 25%	Необхідний бюджет: оренда + зарплата – 5 000 євро/місяць, обладнання та запуск – 8 000 євро. Можливо через франчайзинг або партнерську модель	Підвищує лояльність B2B-клієнтів, вирішує проблему з віддаленим сервісом	IV квартал 2025 року
3	Діджиталізація ЗЕД-процесів	Впровадити CRM-систему для роботи з експортними клієнтами, автоматизувати документообіг, створити онлайн-каталог товарів з цінами в євро та англійською мовою	Скорочення часу опрацювання замовлення з 3 до 1 дня; зростання вхідних запитів на 50%	Необхідний бюджет: ліцензії CRM – 50 000 грн/рік, розробка сайту – 70 000 грн, навчання персоналу – 30 000 грн	Висока релевантність для масштабування бізнесу на ринки ЄС, підвищує конкурентоспроможність	I–II квартал 2026 року
4	Розширення географії експорту	Аналіз потенціалу ринків Румунії, Болгарії, Грузії; вихід на тендери або укладання мінімум 2 контрактів з новими партнерами	Поява нових напрямів постачання, збільшення частки експорту до 35% у доході	Необхідний бюджет: дослідження ринків – 40 000 грн, участь у виставках – 100 000 грн, маркетинг – 60 000 грн	Дає змогу уникнути критичної залежності від ринку Молдови, відкриває доступ до ринків ЄС	До IV кварталу 2026 року
5	Сертифікація продукції за міжнародними стандартами	Отримати сертифікати CE/ISO для щитового обладнання (мінімум 3 позиції продукції), оновити технічну документацію	Вихід на ринки ЄС, участь у європейських тендерах, +10% до ринкової ціни продукції	Необхідний бюджет: аудит + сертифікація – 200 000 грн, адаптація продукції – 150 000 грн	Важливо для легального експорту в ЄС, підвищує технологічну цінність	I–II квартал 2027 року